



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE MARKETING  
(EMPRESAS TURÍSTICAS)  
CURSO ACADÉMICO 2017/2018**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**PLAN DE MARKETING: LOS REGINAS S.L.  
MARKETING PLAN: LOS REGINAS S.L.**

AUTOR/A: LUCÍA CASCALLANA FERNÁNDEZ

TUTOR/A: JESÚS ANTONIO BARROS LÓPEZ

OCTUBRE DE 2018

## ÍNDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT .....	4
INTRODUCCIÓN .....	5
EMPRESA CASO DE ESTUDIO: LOS REGINAS, S.L. ....	6
1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA .....	7
2. ANÁLISIS EXTERNO.....	8
1.1. Delimitación del mercado de referencia .....	8
1.2. Análisis del Macroentorno .....	9
1.3. Análisis del microentorno .....	14
1.3.1. Análisis del sector y la competencia.....	14
1.3.2. Análisis de los clientes .....	19
1.3.3. Análisis de intermediarios y proveedores .....	20
1.3.4. Análisis de Grupos de Interés (Megamarketing).....	20
3. ANÁLISIS INTERNO .....	21
3.1. Recursos y capacidades .....	21
3.2. Organización empresarial .....	23
4. ANÁLISIS DAFO .....	24
5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING.....	26
5.1. Objetivos estratégicos.....	26
5.2. Definición de Estrategias de Marketing .....	27
5.3. Segmentación y posicionamiento.....	32
6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO) .....	35
6.1. Plan de producto.....	35
6.2. Plan de Precios.....	39
6.3. Plan de Distribución .....	40
6.4. Plan de Comunicación .....	42
7. PLAN PARCIAL DE COMUNICACIÓN EN INTERNET .....	47
8. EJECUCIÓN Y CONTROL.....	50
9. PRESUPUESTO .....	51
10. CONCLUSIONES.....	53
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
12. ANEXOS .....	57
1. Encuesta de Satisfacción de clientes.....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

ILUSTRACIÓN 1: MATRIZ DE ABELL (1980).....	9
ILUSTRACIÓN 2: TASA DE PARO Y DE ACTIVIDAD POR TRIMESTRES (2006-2018) .	11
ILUSTRACIÓN 3: TASA DE PARO DE LA COMUNIDAD DE CANTABRIA FRENTE AL CONJUNTO DE ESPAÑA.....	12
ILUSTRACIÓN 4: ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES SEGÚN LOS NIVELES DE COMPETENCIA .....	17
ILUSTRACIÓN 5: TIPOS DE RECURSOS .....	22
ILUSTRACIÓN 6: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA LOS REGINAS S.L.....	24
ILUSTRACIÓN 7: ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER .....	27
ILUSTRACIÓN 8: MATRIZ DE ANSOFF .....	29
ILUSTRACIÓN 9: EMPLEO MEDIO ANUAL VINCULADO A DETERMINADAS OCUPACIONES O ACTIVIDADES DEPORTIVAS (EN MILES) .....	30
ILUSTRACIÓN 10: DIMENSIONES DEL CONCEPTO DE PRODUCTO .....	36
ILUSTRACIÓN 11: CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO .....	38
ILUSTRACIÓN 12: CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE UN PRODUCTO/SERVICIO.....	40
ILUSTRACIÓN 13: EJEMPLO DE PUBLICIDAD DE LOS REGINAS EN PRENSA.....	44
ILUSTRACIÓN 14: COMPARATIVA DEL USO DE LAS REDES SOCIALES 2016-2018 .	48
ILUSTRACIÓN 15: EL PROCESO DE CONTROL.....	50

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: MOVIMIENTOS TURÍSTICOS EN FRONTERAS, PAÍS DE RESIDENCIA, TASA DE VARIACIÓN ANUAL, 2018-06.....	15
TABLA 2: HORARIO DE LOS SERVICIOS DE SANTANDER BAHÍA TOURS .....	18
TABLA 3: SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA .....	19
TABLA 4: EVOLUCIÓN DE EMPLEADOS DE LOS REGINAS (2012-2016).....	21
TABLA 5: TEORÍA DE GRANT. RECURSOS Y CAPACIDADES .....	23
TABLA 6: ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA LOS REGINAS S.L. ....	25
TABLA 7: CARACTERÍSTICAS BÁSICAS PARA CLASIFICAR UN SEGMENTO COMO ÓPTIMO .....	32
TABLA 8: CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN .....	33
TABLA 9: CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DE LOS REGINAS.....	34
TABLA 10: DIMENSIONES DEL PRODUCTO DE LOS REGINAS.....	37
TABLA 11: TARIFAS DEL SERVICIO REGULAR SANTANDER-PEDREÑA-SOMO ....	39
TABLA 12: TARIFAS DE LAS EXCURSIONES DE LOS REGINAS .....	39
TABLA 13: ELEMENTOS PARA ELABORAR ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.....	41
TABLA 14: PRESUPUESTO FICTICIO DE LOS REGINAS PARA 2019 .....	52

## RESUMEN

En los últimos años las experiencias, y por ende las emociones, han tomado gran importancia, especialmente en el ámbito de las empresas de servicios.

Surge así una nueva tendencia del marketing: el marketing experiencial, el cual transforma la vivencia del consumidor en un evento memorable, transformando al mismo de simple consumidor a seguidor de la marca. Se trata de un enfoque de negocio que toda empresa, independientemente de su tamaño, debería ser capaz de implementar.

Con la ayuda del presente estudio, se pretende profundizar más en este aspecto, haciendo referencia a una empresa en concreto: Los Reginas.

La elección de dicha empresa se debe a la singularidad de los servicios que ofrece: traslado de pasajeros y celebración de diferente tipo de eventos a bordo por la bahía de Santander, generando experiencias diferentes y únicas a los consumidores.

La empresa Los Reginas tiene más de 100 años de experiencia a bordo, recorriendo la bahía de Santander, entorno que presenta las peculiaridades propias de la que es la mayor bahía que hay entre las Rías Bajas Gallegas y Burdeos. A pesar de que empezó siendo una pequeña empresa familiar, en la actualidad es considerada como una de las empresas más importantes de la ciudad, así como una de las más conocidas.

Para conocer el estado actual de Los Reginas, y obtener posibles acciones de mejora de la misma se realizará un Plan de Marketing. En primer lugar, se realizará un análisis externo e interno de la empresa para obtener el análisis DAFO. Una vez conocidas las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, se formularán los objetivos y estrategias de marketing, así como un plan de acción y de comunicación en Internet.

Finalmente, se llevará a cabo una simulación del presupuesto, así como el proceso de ejecución y control.

## PALABRAS CLAVE

Reginas, barcos, paseos, Bahía, Santander.

## **ABSTRACT**

In recent years the experiences and emotions have acquired great importance, especially in the field of service companies. A new trend of marketing emerges: experiential marketing, which transforms the experience of the consumer into a memorable event, which transform a simple consumer to a follower of the brand. This is a new approach that any Company should be able to implement, regardless of their size.

Thanks to this study, we intend to go deeper into this aspect referring to a Company in particular: The Reginas. We had chosen this enterprise because it offers a singular services: passengers movement and celebration of different type of events on board in the Bay of Santander, generating unique and different experiences to the consumers.

The Reginas has more than 100 years of experience on board crossing the bay, typical environment of the major bay that exists between Galician Rías Bajas and Bordeaux. In spite of it started being a familiar small enterprise, nowadays it is considered like one of the most important and known companies of the city. To know more about the current state of the Company, and get possible actions to improve, we are going to realize a Marketing Plan. First of all, there will be realized an external and internal analysis of the Company to obtain the SWOT. Once the main weaknesses, threats, strengths and opportunities of the Company are known, the objectives and marketing strategies will be formulated, as well as an action and communication plan on the Internet. Finally, we will do a simulation of the Budget, as well as the process of the execution and control.

## **KEYWORDS**

Reginas, boats, boat travel, Bahía, Santander.

## INTRODUCCIÓN

A pesar del auge que ha tenido el marketing experiencial en los últimos años, ya en los años 80, con motivo de ahondar en el conocimiento del comportamiento de compra de los consumidores se incorporaba una nueva óptica del marketing: el marketing experiencial. Esta nueva óptica surgía como consecuencia de la toma de conciencia del valor de las emociones como elemento determinante en el proceso de compra.

Hoy en día, se considera que el tradicional enfoque del marketing, centrado fundamentalmente en las funcionalidades y calidades del producto, no es suficiente para ofrecer al consumidor experiencias de consumo inolvidables y estimulantes. En cambio, el marketing experiencial aporta valor al cliente a través de las experiencias que los productos y servicios ofrecen al consumidor, buscado la creación de emociones, sentimientos y pensamientos que surgen de la interacción empresa-cliente.

Por otro lado, el marketing experiencial tiene gran relevancia en el turismo y es que, como dice Vogeler Y Fernández (2012)<sup>1</sup> en turismo lo que se venden no son productos como tal, sino que se venden experiencias.

El turista que busca experiencias es aquel que desea desconectar, descubrir, evadirse y contactar con la gente del lugar y con sus costumbres, por lo que lo que realmente se buscan son historias para vivir y contar.

Para poder hacer frente a las tendencias actuales, es importante entender en qué consisten las experiencias, cuáles son sus ingredientes básicos, cómo deben ofrecerse a los turistas, cómo son interpretadas por los consumidores finales y cuáles son las motivaciones, expectativas, necesidades, vivencias pasadas, etc., que se suceden a la hora de crear productos turísticos experienciales. (Obenoura, Patternsob, Pedernsenc y Pearsond, 2006).<sup>2</sup>

Se puede decir que las experiencias satisfactorias, y por tanto memorables, han de ser un tanto inesperadas, fortuitas y que sorprendan al turista.

Teniendo en cuenta la gran relevancia que tienen las experiencias en nuestros días, en el presente trabajo se realizará un Plan de Marketing de Los Reginas, S.L., empresa dedicada al transporte de pasajeros a bordo, así como a la realización de eventos y excursiones por la bahía de Santander.

Con el presente estudio se espera conocer la situación actual de la empresa, para descubrir tanto los aspectos positivos y negativos, siempre con el fin último de mejorar día a día. Por otro lado, se pretende valorar el nivel experiencial de sus servicios, así como buscar la inclusión de nuevos servicios para mejorar la experiencia de los clientes a bordo de Los Reginas.

Como fin último, se pretende conocer cuáles son los motivos que llevan a los clientes a elegir los servicios de esta empresa, situada en Santander, así como proveer a la empresa de mayor capacidad de reacción ante posibles cambios.

---

<sup>1</sup> Citado en (Mateos, 2013 )

<sup>2</sup> Citado en (Mateos, 2013 )

## **EMPRESA CASO DE ESTUDIO: LOS REGINAS, S.L.**

El Plan de Marketing es un documento que se realiza anualmente, en el que se explicita la misión, la visión y los valores corporativos. Asimismo, se plasman las posibilidades de mercado de la empresa, los objetivos a alcanzar, la estrategia diseñada, los medios tácticos adoptados, el presupuesto y las medidas de control. (Munuera, y otros 2012)<sup>3</sup>.

### **INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA**

Los Reginas es una empresa dedicada a la organización de paseos en barco por la Bahía de Santander y alrededores.

Su oficina central se encuentra en el Paseo Marítimo de Santander, dónde se pueden adquirir los tickets y toda la información necesaria sobre la empresa y sus rutas.

Cuentan con un total de 11 navieras, algunas de ellas con una capacidad superior a 150 pasajeros, y una de ellas equipada con el sistema Panoramic para observar tanto el fondo marino como la fauna.

La empresa realiza excursiones tanto en la Bahía como fuera de ella, además de disponer de líneas regulares entre Santander, Somo y Pedreña los 365 días del año.

Entre sus excursiones se encuentran: Naturaleza y visión del mundo marino; Visita en barco del Espacio Natural Protegido y observación de aves en la bahía de Santander; Visita turística de toda la bahía y excursión por el río Cubas.

Todas ellas son comentadas con historias y leyendas de la ciudad de Santander, la bahía y sus pueblos. (Menéndez, 2016 )

Durante la época estival, la empresa realiza excursiones cuyo recorrido es de carácter ecológico, con una duración de aproximadamente de hora y cuarto, en las que, además de ofrecer una panorámica de la bahía de Santander, cuentan con un ornitólogo a bordo que provee el material necesario para la visión de las aves. Asimismo, los barcos están provistos de visión submarina, permitiendo así a la empresa ofrecer al cliente una experiencia única.

La posibilidad de ofrecer dichos servicios está sujeta a las mareas, por lo que se establecerán los horarios al inicio del verano, con posibilidad de cancelación de los mismos si la empresa lo considera necesario y/o según las previsiones.

Pero además de estas excursiones, ofrece otros muchos servicios:

- Fiestas a bordo.
- Empresas y congresos.
- Agencias de viajes.
- Excursiones de colegios.
- Ver los fuegos artificiales desde el mar.
- Procesiones marítimas.
- Seguimientos de Regatas.
- Cenizas en el mar.

Recientemente la empresa ha obtenido la licencia de Agencia de Viajes, sin embargo no realizaremos un análisis profundo en este aspecto pues este proceso aún se encuentra en desarrollo.

---

<sup>3</sup>Citado en (Álvarez Alonso, 2017)

## 1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

Los primeros conceptos que se desarrollan a la hora de realizar un plan de marketing son la misión y la visión.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de una empresa. Barlett (1988), define la misión como un conjunto de variables:

- La definición del producto que ofrece la empresa.
- La necesidad del consumidor que pretende cubrir.
- La definición del mercado o ámbito de actividad.
- La tecnología sobre la que se basa el sistema de producción o prestación del servicio.
- La competencia distintiva de la empresa o su activo.

Frecuentemente, nos encontramos con pequeñas empresas que no cuentan con una misión expresa, sin embargo, es de vital importancia que ésta se encuentre bien definida ya que, además de representar la identidad de la empresa, sirve como elemento motivador interno, articula la cultura o filosofía empresarial y ayuda a perpetuar los métodos de trabajo apropiados.

Entre las características que debe poseer una misión se encuentran la sencillez, honestidad y realismo, así como la comunicación de expectativas.

En el caso de la empresa modelo de estudio, ésta no cuenta con una misión escrita, por lo que se propone la siguiente:

“Ofrecer a nuestros clientes la posibilidad de realizar un evento a medida, totalmente personalizado y adaptado a sus necesidades, así como garantizar un transbordo de pasajeros de calidad, gracias a la profesionalidad y responsabilidad de la compañía, intentando superar las expectativas de nuestros clientes día a día”.

Por otro lado, la visión fue definida por Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. Es decir, la visión es el objetivo a medio o largo plazo de la empresa, es una declaración de aspiraciones, es la imagen de cómo queremos que la empresa sea en el futuro. Mientras que la misión debe señalar quiénes somos, la visión explica hacia dónde vamos.

Para formular la visión, debemos formularnos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo será tu empresa en unos años?
- ¿Cuáles son tus metas a corto, medio y largo plazo?
- ¿Cuáles son los valores y actitudes clave de la empresa?
- ¿Qué aspectos te gustaría conseguir para crecer?

Podemos definir la visión de Los Reginas como, “ser una empresa líder tanto en el trasbordo de pasajeros como en la realización de eventos a bordo, con una moderna embarcación gracias al compromiso y profesionalidad de nuestros empleados, proporcionando siempre un servicio de calidad”.



## 2. ANÁLISIS EXTERNO

En el siguiente apartado se procederá a realizar un análisis del mercado de referencia de Los Reginas, del macroentorno (dimensiones demográficas, socio-culturales, político-legales, económicas, tecnológicas y medioambientales) y del microentorno (en el que se incluye el sector, la competencia y nuestros grupos de interés), elementos básicos de la planificación de un plan de marketing.

### 1.1. Delimitación del mercado de referencia

Antes de entrar en materia como tal, debemos definir dos conceptos clave: “mercado”, y “mercado de referencia”.

Un mercado lo forman todos los clientes potenciales que comparten una misma necesidad o deseo, y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga dicha necesidad o deseo. (Bengoechea, 1999)

El mercado de referencia es la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen las necesidades concretas que se le presentan al conjunto de compradores potenciales.

Para delimitar el mercado de referencia utilizaremos el modelo de Abell, el cual está compuesto por tres elementos:

- Clientes: Grupo de clientes a los que se dirige la empresa.
- Funciones: Necesidad básica que satisfacemos.
- Tecnologías: Formas que existen en el mercado para satisfacer estas necesidades.

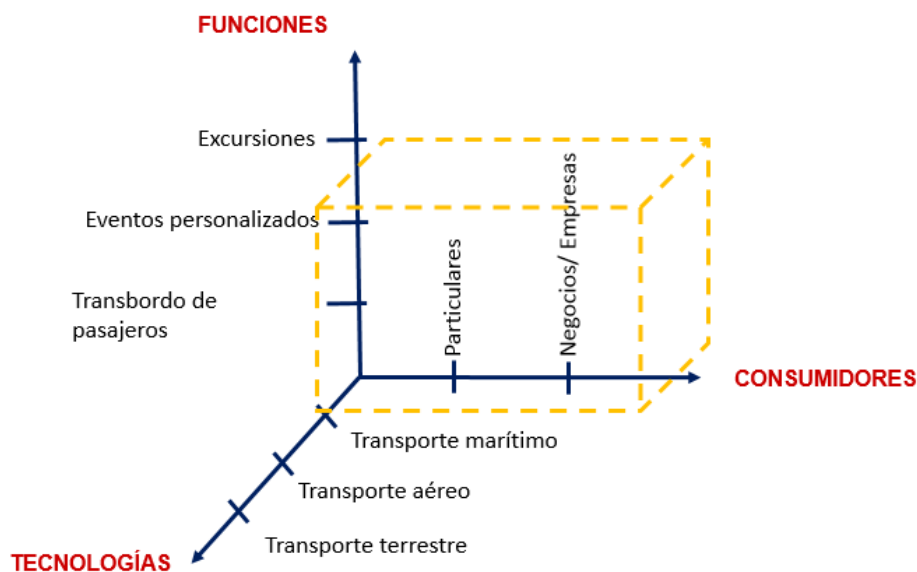
En el caso de Los Reginas, estructuraríamos a los consumidores en particulares y negocios/empresas. En cuanto a las funciones, hablaríamos de transbordo de pasajeros; excursiones y eventos personalizados<sup>4</sup>, mientras que las tecnologías las dividiremos en transporte marítimo, transporte aéreo y transporte terrestre. En este último caso, la empresa estudiada únicamente cubre las funciones de transporte marítimo, tal y como se muestra en la siguiente figura.

A continuación, se muestra la Matriz de Abell (1980) realizada para nuestra empresa:

---

<sup>4</sup> Dentro de excursiones y eventos personalizados se incluyen todos los servicios ofrecidos por la empresa (seguimiento de regatas, cenizas en el mar, procesiones marítimas, etc.)

Ilustración 1: MATRIZ DE ABELL (1980)



*Fuente: Elaboración propia*

## 1.2. Análisis del Macroentorno

El Macroentorno es definido por María Dolores García Sánchez en su “Manual de Marketing” (2008) como el ámbito global que comparten todas o casi todas las empresas de una industria.

El macroentorno está formado por todos aquellos factores ajenos a la empresa, pero que influyen sobre ella y no puede controlar. Realizaremos el análisis del mismo para conocer cuál es la situación de la empresa en el mercado que estamos estudiando, y para ello, nos ayudaremos del modelo PESTEL analizando los siguientes factores: Político-legales, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Medioambiental.

Gracias a éste análisis podremos identificar las posibles amenazas y oportunidades de nuestra empresa, que se tendrán en cuenta a lo largo del desarrollo de nuestro plan de marketing, con el objetivo de potenciar aquellas variables cuyo impacto sea positivo, y disminuir las negativas.

### a) Entorno político-legal

Tanto las leyes como el gobierno y los grupos de presión afectan al desarrollo de la actividad de las empresas, por lo que en este punto se analizarán aquellos factores relacionados directamente con el ámbito de actuación de la empresa estudiada: el sector turístico y marítimo.

En primer lugar, cabe destacar la inestabilidad política actual de país. La incertidumbre política ante la que nos encontramos puede suponer un duro golpe para el crecimiento económico, justo en el momento en el que parecía que comenzaba la recuperación económica tras los últimos años.

En lo que a turismo se refiere, uno de los aspectos que más preocupa es la salida de Reino Unido de la Unión Europea, siendo uno de los mayores emisores de turistas a España.

Por otro lado, la victoria de Donald Trump en las elecciones de Estados Unidos de 2016 daba lugar a una situación de incertidumbre, que unido a la percepción de EEUU como destino inseguro y poco tolerante, puede provocar que sean varios los turistas que se decanten por España. (Barro, 2017)

Según la Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (2017), España recibió un 2,6% de turistas procedentes de Estados Unidos sobre los 75.563.198 turistas que visitaron nuestro país en 2016.

Otro factor que ha afectado al turismo es el terrorismo, reduciéndose así el número de turistas en aquellos destinos que han sufrido estos ataques. Sin embargo, tras el ataque terrorista sufrido en Cataluña el pasado 17 de agosto de 2017, los efectos negativos se concentraron en los días posteriores al mismo, según un informe publicado por el Ayuntamiento.

Respecto al ámbito marítimo, el Gobierno de Cantabria apuesta por el desarrollo de políticas que impulsen el transporte marítimo de corta distancia, situando entre las principales estrategias al Puerto de Santander, para incrementar la eficiencia y la sostenibilidad de los tráficos.

Destaca entre las apuestas más firmes del Puerto de la ciudad el transporte marítimo de corta distancia, gracias a su excelente situación geográfica en medio de la Cornisa Cantábrica, , las buenas condiciones de las infraestructuras, así como a la conexión directa, rápida y económica con el centro del país.

#### b) Entorno económico

El entorno económico engloba las condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores relevantes para las actividades de la organización.

Uno de los factores principales en este aspecto es la crisis económica que comenzó en Estados Unidos en 2008. A pesar de que el peor momento de dicha crisis ha quedado atrás, sus efectos son aún visibles en la economía española, siendo éstos evidentes en el ámbito laboral, con una elevada tasa de desempleo.

Sin embargo, según las cifras de afiliación a la Seguridad Social, el ritmo de crecimiento del empleo se fortaleció en mayo y junio, aunque tenemos que tener en cuenta que desde hace algún tiempo el comportamiento de empleo, tal y como muestra la Encuesta de Población Activa, es menos dinámico que según las cifras de afiliación.

Por otro lado, según las previsiones, el empleo crecerá un 2,4% en 2018 y un 2% en 2019.

**Ilustración 2: TASA DE PARO Y DE ACTIVIDAD POR TRIMESTRES (2006-2018)**  
(% Población activa y % población en edad de trabajar)



*Fuente: Círculo de Empresarios a partir del INE (2018).*

Actualmente el producto interior bruto (PIB) per cápita en España está prácticamente en el nivel existente antes de la crisis, aunque el ingreso real disponible por persona sigue muy por debajo, según publicaba la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).<sup>5</sup>

Puesto que los servicios de la empresa también están destinados a los habitantes de Cantabria, se considera necesario también en éste análisis estudiar el entorno económico de la comunidad.

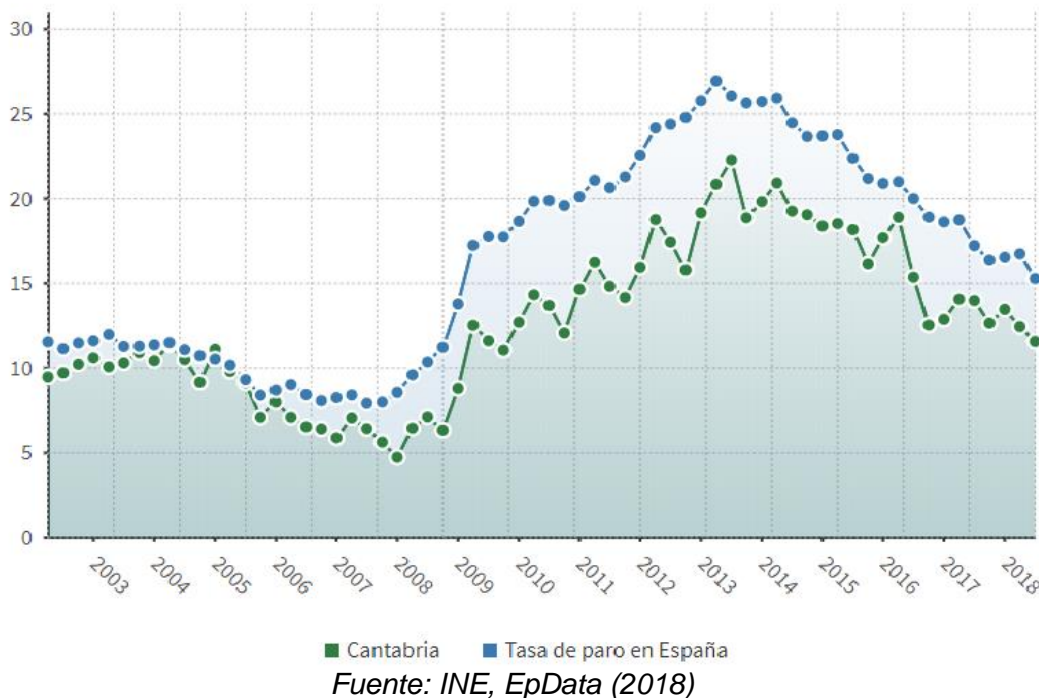
La situación económica de Cantabria mejoraba en 2017 y aumentaba su PIB, siendo uno de los factores que explica dicho aumento el turismo.

El número de parados registrados en las oficinas de empleo de Cantabria disminuyó en 2.521 personas en el mes de junio, lo que supone un 6.79% menos que en mayo. Se trata de la Comunidad que más ha disminuido su tasa de desempleo, con una disminución media de un 2,7%. (EpData, 2018)

A continuación se presenta un gráfico de la evolución de la tasa de paro en la comunidad de Cantabria frente al conjunto de España desde 2003 hasta el segundo trimestre de 2018.

<sup>5</sup> Citado en (EIDiario.es, 2018)

**Ilustración 3: TASA DE PARO DE LA COMUNIDAD DE CANTABRIA FRENTE AL CONJUNTO DE ESPAÑA**



### c) Entorno socio-cultural

En el siguiente apartado se describirán los cambios producidos en las costumbres y gustos de la población, repercutiendo en el tipo de viaje a realizar, así como en las actividades elegidas en el destino. En la actualidad, la sociedad vive en un constante proceso de cambio y de nuevas tendencias en los hábitos de vida y consumo.

Uno de los factores que animan dichos cambios es el retraso de la edad del matrimonio, motivado por el incremento de mujeres con formación superior y trabajo, así como por la tardía incorporación de los jóvenes en el mercado laboral. Por otra parte, el envejecimiento de la población y la reducción de la población activa en los países industrializados provocan un notable crecimiento del turismo internacional, motivado por una mayor disposición de tiempo libre.

De la misma forma, son muchos los turistas que se desplazan a destinos en los que creen que serán comprendidos, siendo los idiomas otro factor a tener en cuenta.

Destaca también el aumento del tiempo libre, ocio y turismo. En España, las vacaciones forman parte de la vida de las personas, entendidas como un modo de desconexión, buscando principalmente sol y playa acompañado de visitas culturales, aunque esta tendencia está cambiando cada vez más.

Como consecuencia de la fragmentación de las vacaciones se produce un incremento de los viajes cortos, suponiendo una oportunidad para destinos más pequeños, donde los viajes cortos están plenamente justificados.

También toma importancia en este sentido la educación, influyendo en el tipo de vacaciones y la cantidad de las mismas, y es que, cuanto mayor sea el nivel educativo, mayor probabilidad de tomar vacaciones de intereses específicos.

Entre los factores clave a la hora de elegir un destino nos encontramos también con la personalización. Gracias a las redes sociales e Internet, los consumidores obtienen información sobre los distintos destinos, así como de las empresas y servicios que éstas ofrecen, obteniendo también las empresas información sobre los gustos, preferencias y necesidades de sus públicos objetivo.

d) Entorno tecnológico

Los cambios tecnológicos experimentados en los últimos años han cambiado radicalmente la forma en que se consume: cambios en la búsqueda de información, en la contratación de los servicios, o en los métodos de pago son algunos ejemplos de ello. Uno de los cambios más trascendentales se ha producido en la búsqueda de información, en gran medida gracias al uso de Internet. Según un estudio realizado por el Observatorio de CETELEM (2016), el comercio electrónico predomina en el ámbito del turismo, la moda y el ocio.

Asimismo, el aumento generalizado del teléfono móvil, a través del cual los consumidores realizan cualquier tipo de gestión, ha hecho necesario la creación de aplicaciones para dichos dispositivos por parte de las empresas.

Desde el punto de vista operativo de las empresas, los teléfonos móviles pueden suponer un excelente canal de promoción sin coste alguno, gracias a la tendencia de compartir en tiempo real las experiencias y sensaciones en redes sociales, a través de fotos o videos acompañados en muchas ocasiones de texto.

Por otro lado, también se han producido cambios en la forma de contratar los servicios, aumentando el número de reservas online, ya que se trata de una forma sencilla, barata y sostenible a la hora de realizar cualquier transacción.

Además, la tecnología ha influido en los métodos de pago con el uso de tarjetas bancarias o aplicaciones para pagar con el móvil.

Generalmente, dichos avances afectan de manera positiva tanto a los consumidores finales como a las empresas.

e) Entorno medioambiental

En la actualidad cada vez es mayor la sensibilidad al deterioro del medioambiente, causado por cientos de productos y procesos industriales, por lo que existe una tendencia al alza de su protección y preservación.

La normativa referente a la protección del medio ambiente está mejorando, y obliga a muchas empresas a realizar modificaciones tanto en sus productos como en sus procesos de fabricación.

En relación al sector estudiado, en la actualidad los turistas están mejor informados, valoran factores ecológicos, tienen nuevas prioridades, exigen atención personalizada y calidad en los servicios.

Progresivamente, se está exigiendo a las ciudades que cumplan con un mayor número de requerimientos ambientales impuestos por la Administración, los clientes y la sociedad en general.

Es por este motivo por el que resulta imprescindible el uso de herramientas que integren el medio ambiente en la gestión global de las empresas del sector, así como de la ciudad. Son muchas las empresas que utilizan certificaciones, que son valoradas positivamente por los clientes, y además, dan confianza a los consumidores.

Cantabria, y en particular la ciudad de Santander, realizan diversas acciones para la conservación del medio ambiente. Según el Plan Estratégico de la ciudad se sabe que el principal elemento de gestión del medio natural de Santander es la Agenda 21, y en

concreto el Plan Sectorial de Naturaleza y Paisaje, cuyos objetivos generales son aumentar los conocimientos de la flora y la fauna del municipio; dar un enfoque global a la gestión de los ecosistemas y las playas y potenciar la presencia del paisaje y la vegetación autóctona de Cantabria en el municipio. (Santander, 2018)

Respecto a la Bahía de Santander, la cual forma parte del club de las bahías más bellas del mundo<sup>6</sup>, siendo además espacio Red Natura 2000 y Área de Importancia para la conservación de las Aves y una Reserva Natural, prima entre las actuaciones a tener en cuenta por el Gobierno de la comunidad.

### 1.3. Análisis del microentorno

El análisis del entorno general (macroentorno) se complementa con el análisis del entorno específico (microentorno).

El microentorno está formado por todos aquellos agentes que tienen un efecto inmediato en la empresa, es decir, son las fuerzas cercanas a la empresa que afectan a la capacidad de servir a sus clientes. (Kotler, 2008)

Para realizar dicho análisis nos ayudaremos de las cinco fuerzas competitivas de Porter, con el objetivo de obtener conclusiones sobre la atracción de una industria.

Las cinco fuerzas a analizar son:

- Intensidad de la competencia actual
- Competidores potenciales.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Poder negociador de los clientes.
- Poder negociador de los proveedores.

#### 1.3.1. Análisis del sector y la competencia

##### *Sector turístico a nivel nacional y en Cantabria*

En este apartado realizaremos un breve análisis del sector turístico en España, y en particular de Cantabria. Asimismo, consideraremos el sector marítimo, ámbito principal de Los Reginas.

Entre los rasgos básicos del turismo en España destacan la diversidad y la abundancia de sus recursos, aunque todavía son muchos los turistas que vienen a nuestro país en busca de “sol y playa”.

La importancia del sector turístico dentro de la economía española es evidente, aportando en 2017 un total de 172.900 millones de euros, un 5,7% más que en 2016, suponiendo un 14,9% del PIB, según se publicaba en el informe anual del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés).

En cuanto a la contribución total del turismo a la economía mundial ascendió en 2017 a 6,7 billones de euros, un 4,6% por encima de 2016, lo que representa un 10,4% del PIB global. (EFE, 2018)

En el primer trimestre de 2018, el sector turístico español volvió a crecer, aunque con un 3,4%, menos de lo que había crecido en los últimos años. Dicha disminución se debe principalmente a que el número de turistas es menor y además se quedan menos tiempo, como consecuencia de la recuperación de algunos de los principales competidores del país, como Egipto o Turquía. Sin embargo, según el balance

---

<sup>6</sup> Organización Internacional creada en 1995 que agrupa las mejores entradas de mar del planeta.

empresarial del lobby turístico Exceltur, esta reducción de turistas se compensa con un mayor gasto de los turistas en destino, así como por un aumento de la demanda española. (Salvatierra, 2018)

El gasto medio por turista se sitúa en 1.067 euros, presentando un aumento anual de 2,1%, y el gasto medio diario crece el 8,2%, alcanzando los 143 euros.

Por el contrario, la duración media de los viajes de los turistas internacionales experimenta una bajada de 0,5 días hasta los 7,5 días. (Periódico, 2018)

Según datos de la encuesta Movimientos Turísticos en Fronteras (Frontur), Reino Unido se mantiene como el primer mercado emisor de turistas a nuestro país, aunque desciende un 2,3% respecto a años anteriores, seguido de Alemania, que también cae un 2,7%, y en tercer lugar Francia, mantiene una tendencia positiva, con un ligero incremento de un 0,6%. En contraposición, destaca la recuperación de Rusia, con un avance del 9%, así como el crecimiento del mercado portugués, con un 12,8% más y de los viajeros procedentes de Estados Unidos, con un aumento del 10,8%.

**Tabla 1: MOVIMIENTOS TURÍSTICOS EN FRONTERAS, PAÍS DE RESIDENCIA, TASA DE VARIACIÓN ANUAL, 2018-06**

2018M06	
	Tasa de variación anual
<b>Total</b>	1,30
<b>Alemania</b>	-14,26
<b>Bélgica</b>	9,85
<b>Francia</b>	5,30
<b>Irlanda</b>	1,48
<b>Italia</b>	3,11
<b>Países Bajos</b>	15,56
<b>Países Nórdicos</b>	2,83
<b>Portugal</b>	3,55
<b>Reino Unido</b>	-1,04
<b>Rusia</b>	14,13
<b>Suiza</b>	-16,99
<b>Resto de Europa</b>	18,46
<b>Estados Unidos de América</b>	11,75
<b>Resto América</b>	0,82
<b>Resto del Mundo</b>	8,96

*Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Elaboración propia*

Respecto a las comunidades autónomass más visitadas lideran Cataluña, con más de 6,5 millones de turistas, a pesar de sufrir un descenso del 2,1%, seguida de Canarias, con cerca de 5,8 millones y una disminución del 2% y Andalucía con 4,1 millones y un crecimiento de 2,4%.

Los destinos en los que mayor gasto se produjo fueron, Canarias, con un 23,5% del total; Cataluña, con el 22,1% y Andalucía, con el 15%. (Porrás, 2018)

Respecto al turismo en Cantabria, tal y como publicaba Hosteltur, se trata de la región con más densidad turística del norte de España, y además, cuenta con la cifra de plazas de alojamiento por kilómetro cuadrado más alta de las comunidades vecinas.



Según publica el Plan de Marketing de Cantabria (2018/2019), los datos de los tres últimos años del Turismo en la comunidad indican un fuerte dinamismo tanto en la demanda nacional como la internacional, con un crecimiento del 6,9% en 2017, aunque bien es cierto que existen claras diferencias entre las distintas modalidades de alojamiento. Destaca principalmente el crecimiento del turismo rural y apartamentos turísticos, pero especialmente el de los albergues, en ambos casos muy vinculados al crecimiento de la demanda nacional.

Al contrario de la tendencia en los principales destinos turísticos de España, en Cantabria el 79,6% de los visitantes son de origen nacional, aunque destaca el crecimiento del 22,5% de turistas extranjeros en los dos últimos años.

Asimismo, el sector hotelero de Cantabria mejora sus precios de forma similar al resto de la “España Verde” y Castilla y León, aunque el País Vasco es capaz de aumentar el indicador con más fuerza, situándose entre la media de las Comunidades Autónomas de Galicia, Asturias y Castilla y León en términos de evolución del indicador de precios hoteleros.

(Gobierno de Cantabria, 2018-2019)

### *Análisis de la competencia*

En este sub-apartado analizaremos la competencia de la empresa Los Reginas especialmente en Santander.

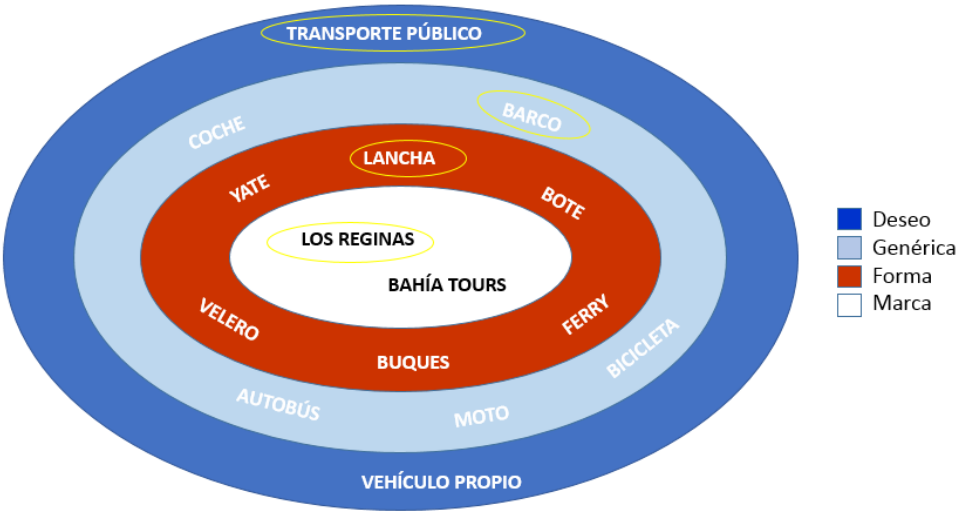
Se tendrá en cuenta como actividad principal el traslado de pasajeros, siendo un servicio regular ofrecido durante todo el año, aunque se realizará también un breve análisis de los principales competidores de la empresa en el resto de servicios.

En primer lugar, debemos tener claro que una empresa será competidora de otra si el consumidor estima que sus productos ofrecen los mismos atributos específicos o satisfacen el mismo beneficio básico.

Existen distintos niveles de competencia, que se definirán a continuación:

- Deseo: Productos entre los que puede elegir el consumidor para satisfacer una necesidad básica.
- Genérica: Productos que satisfacen el mismo deseo del consumidor.
- Forma: Productos con atributos similares pero con distinto grado de presencia.
- Marca: Agrupa todas las marcas dotadas de los mismos atributos y con niveles similares de ellos.

**Ilustración 4: ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES SEGÚN LOS NIVELES DE COMPETENCIA**



Fuente: Elaboración propia

Nuestros principales competidores son el transporte público que realiza el mismo recorrido que la empresa por vía terrestre, es decir, aquellos que realizan el recorrido Santander-Pedreña-Somo, y competidores de marca, entre los que se encuentra Bahía Tours.

A continuación se muestran los horarios de las empresas que realizan el mismo recorrido que nuestra empresa vía terrestre:

**SALIDAS DE SOMO**

**7,00 h. (L-V)**

7,50 h. (L-V)  
9,10 h. (L-V)  
10,45 h. Diario  
12,15 h. Sábados(\*)  
13,15 h. (L-V)  
15,15 h. (L-V)  
16,00 h. Sábados y Festivos  
16,15 h. (L-V)  
16,35 h. (L-V)  
18,00 h. (L-V)  
18,15 h. Sábados y Festivos  
19,30 h. (L-V)  
20,45 h. (L-V)  
21,30 h. Sábados(\*)

**CLAVES:**

(\*): Laborables  
(L-V): Circula de Lunes a Viernes, laborables  
(L-S): Circula de Lunes a Sábados, laborables.  
(Salvo error de impresión)

**SALIDAS DE SANTANDER**

ESTACION BUSES DARSENAS 7 Y 8

7,15 h. (L-V)  
8,40 h. Sábados (\*)  
9,00 h. (L-V)  
11,30 h. (L-V) y Festivos  
13,10 h. (L-S)  
14,30 h. (L-V)  
15,15 h. (L-V) a Rubayo  
16,00 h. (L-V)  
16,30 h. Sábados y Festivos  
17,00 h. (L-V)  
17,45 h. (L-V)  
19,00 h. (L-V)  
20,00 h. Sábados y Festivos  
20,30 h. (L-V)  
21,00 h. Sábados y Festivos  
21,30 h. (L-V)  
22,00 h. Sábados (\*)

Fuente: [www.ribamontanamar.es](http://www.ribamontanamar.es)

Este servicio es ofrecido por “Autobuses Palomera SA”, con una duración de aproximadamente 35 minutos y un precio que ronda los 4€ ida y vuelta, con salida desde la estación de autobuses de Santander, y paradas en Maliaño y Astillero antes de llegar al destino final.

En Santander, la única empresa que ofrece servicios similares a Los Reginas es Bahía Tours. El 23 de febrero de 2015, en una publicación de El Diario Montañés leíamos la siguiente noticia “Esta primavera la compañía cántabra Santander Bahía Tours SBT romperá el monopolio que durante décadas ha existido en el servicio de paseos turísticos en barco por la bahía de Santander”.

SBT ofrece rutas turístico culturales con salidas desde el Dique de Gamazo, declarado Bien de Interés Cultural (BIC), en las que se puede disfrutar de unas vistas panorámicas del frente marítimo de Santander, del litoral del Palacio de la Magdalena, de las Playas del Sardinero, de las Dunas del Puntal y del estudio de Miera, todos ellos acompañados de un guía que ofrecerá información sobre los lugares turístico-culturales de la ciudad.

A continuación se presentan los horarios de los servicios de la empresa Santander Bahía Tours, cuyo precio es de 10 euros por adulto, 5 para los niños con edades comprendidas entre los 6 y 13 años, y gratis para los menores de 6 años.

**Tabla 2: HORARIO DE LOS SERVICIOS DE SANTANDER BAHÍA TOURS**

HORARIOS		
FECHAS	FRECUENCIA	SALIDAS
<b>Semana Santa</b>	Diaria	12:00, 13:15, 16:00, 17:15, 18:30
<b>Abril-Mayo y Junio</b>	Fines de semana y festivos	12:00, 13:15, 16:00, 17:15, 18:30
<b>Julio, Agosto y Septiembre</b>	Diaria	12:00, 13:15, 16:00, 17:15, 18:30, 19:45
<b>Octubre</b>	Fines de semana y festivos	12:00, 13:15, 16:00, 17:15, 18:30

*Fuente: Santander Bahía Tours SBT. Elaboración propia.*

Además de las excursiones regulares descritas anteriormente, la empresa realiza otros servicios entre los que se encuentran:

- Grupos escolares
- Eventos de empresa y congresos
- Eventos particulares
- Ecoturismo por la Bahía de Santander
- Eventos especiales

Según las estrategias competitivas de Kotler<sup>7</sup>, podríamos considerar que Los Reginas S.L es una empresa líder, mientras que SBT, actualmente se consideraría como empresa seguidora, pues su objetivo es mantener su cuota de mercado.

---

<sup>7</sup> Las estrategias competitivas de Kotler agrupan a las empresas en función de la importancia de su cuota de mercado y de las acciones que desarrollan con relación a los competidores.

Por otro lado, debemos considerar a la empresa SBT como competidora de Los Reginas pero no en todos los servicios.

Por otro lado, en el caso de los eventos de clientes particulares podrían denominarse como competidores empresas que ofrecen los mismos servicios en ciudades próximas, como es el caso de Bilbao o Galicia.

A pesar de que son numerosas las empresas que realizan paseos en barco, así como eventos en Bilbao, destaca Bilboats<sup>8</sup>, por lo que la tomaremos como referencia.

A diferencia de los servicios personalizados que ofrecen Los Reginas, ésta empresa realiza fiestas a bordo en las que no es necesario alquilar el barco completo, sino que se adquieren entradas individuales por un precio de 15 euros. La duración del recorrido es de aproximadamente 75 minutos por el centro de Bilbao, con salida todos los sábados a las 18:30 y a las 20:00 horas.

A pesar de no ofrecer un servicio totalmente personalizado, empresas con servicios como el ofrecido por Bilboats puede suponer una competencia para nuestra empresa pues, son muchos los clientes que demandan un precio más económico y a los que les gusta compartir eventos de este tipo.<sup>9</sup>

### 1.3.2. Análisis de los clientes

Los clientes son el elemento más importante, ya que son la razón de ser de la empresa y todas las actuaciones que se lleven a cabo estarán enfocadas a conseguir su máxima satisfacción. Nuestros clientes serán todas aquellas personas que deseen realizar un recorrido a bordo, ya sea como traslado a otro punto o para realizar cualquier tipo de evento.

Podríamos realizar una breve segmentación de los clientes a través de diferentes características, como las que se presentan a continuación:

**Tabla 3: SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA**

DEMOGRÁFICA	CONDUCTUAL
<ul style="list-style-type: none"><li>• Edad: Jóvenes, adultos, senior.</li><li>• Ciclo de vida familiar: parejas con hijos, parejas sin hijos, individuales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beneficios buscados: visita turística-cultural, diversión, celebración, traslado.</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia*

Es decir, no hay un rango específico de edad entre los clientes de nuestra empresa, sino que engloban todas las edades. Por otro lado, tampoco existe una clara diferenciación entre el ciclo de vida familiar, sino que nuestros clientes pueden ser aquellas parejas que visitan la ciudad con sus hijos, las que no tienen niños a su cargo, o personas que vienen o demandan nuestros servicios de manera solitaria.

De igual modo, podemos dividir a los clientes según su conducta. En este caso concreto, distinguiríamos entre los beneficios buscados de cada cliente: aquellos que demandan

---

Pueden ser de 4 tipos: empresa líder; empresas con cuotas altas de mercado pero que no dominan: retadoras o seguidoras y especialistas.

<sup>8</sup> Enlace a web <http://www.bilboats.com/>

<sup>9</sup> Serán competencia desde el punto de vista de aquellos clientes que se tengan que trasladar, y no le den tanta importancia al destino.

nuestros servicios para visitar la bahía, los que celebran cualquier tipo de evento o los que simplemente, desean trasladarse a Santander desde Somo o Pedreña o viceversa.

### *1.3.3. Análisis de intermediarios y proveedores*

Los proveedores de una empresa son todas aquellas organizaciones que proporcionan los recursos necesarios para que la empresa pueda producir y comercializar su producto. (Kotler, 2008)

Para la principal actividad de nuestra empresa, ésta no necesita numerosos proveedores, pues se trata de una empresa familiar. Sin embargo, algunos de ellos serían los proveedores de carburante para el funcionamiento de los barcos, o las empresas encargadas de reparar los mismos.

Además, en el caso de algunos eventos personalizados se ofrece servicio de catering, dj o servicio de barra, que se realiza a través de contrataciones externas a la propia empresa. Del mismo modo, en el caso de las despedidas de soltero/a, además de los servicios anteriormente descritos, se ofrece también la posibilidad de contratar actividades náuticas (paddle surf, kayak, submarinismo, surf, etc.) así como reservar alojamiento o mesa en un restaurante. Dichas actividades se realizan a través de empresas que se dedican al desarrollo de las mismas, como es el caso de Mouro Sub<sup>10</sup>, entre otras.

Por otro lado, la empresa cuenta con una cafetería (La Grúa del Embarcadero) en sus instalaciones del Paseo Pereda s/n, por lo que entre los proveedores se encuentran aquellos distribuidores de bebidas, snacks y algunos alimentos (tortilla, pan, carne, etc.).

Referente a los intermediarios, éstos son agentes que ayudan a la promoción, distribución y comercialización de los bienes y servicios: distribuidores, empresas de transporte, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros. (Kotler, 2008)

En el caso de la empresa objeto de estudio, debido al tipo de servicios que ofrece y al tamaño de la misma, los intermediarios son prácticamente inexistentes, pues es la propia empresa quien realiza el servicio y lo comercializa.

Un tipo de intermediario con el que cuenta la empresa son las revistas de índole local, así como nacional en las que la empresa se publicita.

### *1.3.4. Análisis de Grupos de Interés (Megamarketing)*

Los grupos de interés son aquellos colectivos que tienen un impacto actual o potencial sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos, y pueden ser internos a la empresa, como los trabajadores o propietarios, o externos, como los proveedores, la sociedad, el gobierno o los clientes.

Entre los grupos de interés de nuestra empresa se encuentran:

- **Trabajadores:** El número de empleados de la empresa oscila entre los 5 Y 50. En período estival, éstos aumentan considerablemente debido al incremento de actividad de la empresa. En la siguiente tabla, podemos observar la evolución del número de empleados en el periodo comprendido entre 2012-2016.

---

<sup>10</sup> Empresa que ofrece actividades de buceo. Enlace directo a su página web <http://www.mourosb.com/portal/>.

Tabla 4: EVOLUCIÓN DE EMPLEADOS DE LOS REGINAS (2012-2016)

Año	Total	Fijos	Eventuales
2012	20	60,00 %	40,00 %
2013	20	65,00 %	35,00 %
2014	20	75,00 %	25,00 %
2015	18	94,44 %	5,55 %
2016	21	76,19 %	23,81 %

*Fuente: Eleconomista.es. Elaboración propia.*

- Administraciones públicas y privadas: Asociación Hostelera de Cantabria, Asociación Turismo Rural de Cantabria, Asociación de Guías Turísticos de Cantabria, Cantur S.A., Dirección General de Turismo de Cantabria, Ayuntamiento de Santander, Autoridad Portuaria de Santander, etc.
- Entidades financieras: serán útiles para nuestra empresa en caso de necesidad de obtener financiación por falta de liquidez.
- Sociedad en general: la opinión de la población es de gran importancia, pues refleja la imagen que transmitimos al exterior, y nos ayudará a mejorar a corto y largo plazo.

### 3. ANÁLISIS INTERNO

Con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, se realiza el análisis interno. Es importante identificar correctamente las ventajas competitivas con las que contamos, es decir, aquellas cuestiones que la empresa ofrece de forma diferenciada, atractiva y con calidad en relación a sus competidores.

#### 3.1. Recursos y capacidades

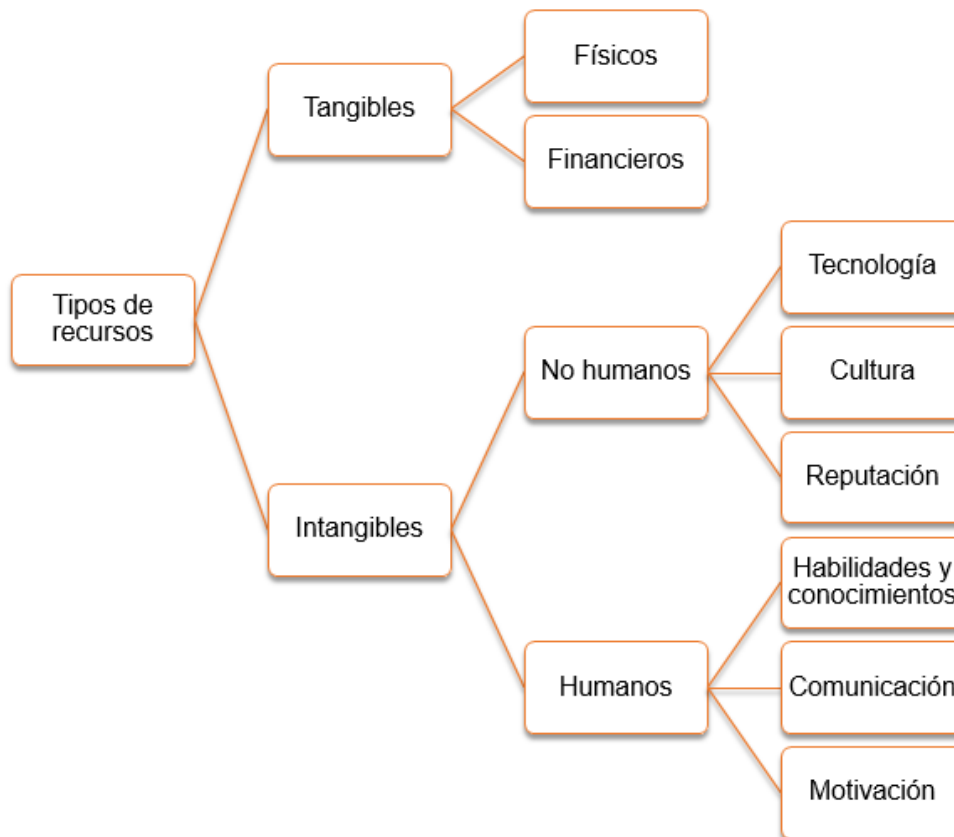
##### *Recursos*

El objetivo principal de realizar un análisis de los recursos y capacidades de una empresa es identificar el potencial de la misma con el fin de establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee o a los que se puede acceder.

Tal y como dice Amit y Shoemaker (1993), los recursos son un conjunto de factores disponibles que posee o controla la empresa y que se convierten en productos o servicios utilizando otros activos o mecanismos de vinculación como la tecnología, sistemas de información para la gestión, los sistemas de incentivos o un clima de confianza entre la dirección y los trabajadores.

A continuación se muestran los tipos de recursos de una empresa:

**Ilustración 5: TIPOS DE RECURSOS**



*Fuente: Elaboración propia*

Los recursos tangibles de la empresa Los Reginas son:

- Físicos: Barcos, Oficina en Paseo Pereda s/n; oficinas en Paseo Pereda 23; material de oficina, incluidos los ordenadores y sus accesorios, impresoras, bolígrafos, rotuladores, grapadoras; mobiliario, incluidos estanterías, sillas, mesas; etc.
- Financieros: Dinero en efectivo, créditos bancarios o derechos de cobro.

Por otro lado, los recursos intangibles son aquellos que no pueden ser percibidos físicamente, y dentro de ellos los dividimos en no humanos y humanos. Dentro de los no humanos, uno de los recursos más importantes de la empresa es el valor de marca de la empresa, la calidad de sus servicios y los años de experiencia.

Respecto a los recursos humanos, cuenta con un preparado equipo de profesionales, con amplia experiencia en la empresa y en el sector, tanto aquellos que están en contacto directo con los clientes (marineros, vendedores...) como aquellos que no (patrones, personal de oficina, contabilidad, etc.).

#### *Capacidades*

Referente a las capacidades, éstas se definen como la forma en que la empresa es capaz de explotar conjuntamente los recursos que posee a través de la organización. (Victoria, 2009)

Entre las capacidades a destacar se encuentran la correcta cualificación de los empleados de la empresa según el puesto concreto de cada uno, así como poseer clara orientación al cliente para lograr la máxima satisfacción de los mismos. Para realizar un seguimiento de las mismas, es conveniente que la empresa implante un sistema de mejora de la calidad percibida, a través de encuestas de satisfacción realizadas a los clientes tanto en el punto de venta como de forma online.

Grant (2006) propone una guía práctica para valorar los recursos y capacidades y poder aplicar el resultado de esta valoración a la formulación de la estrategia. Para ello, construye una matriz combinando 2 criterios, la valoración de los recursos y capacidades necesarios para competir en una industria determinada y la posición de la empresa en función de la fortaleza o debilidad de sus recursos con respecto a la competencia.

**Tabla 5: TEORÍA DE GRANT. RECURSOS Y CAPACIDADES**

		<i>Importancia estratégica</i>	
		<i>Valor</i>	
<i>Fortaleza relativa</i>	<b>FORTALEZAS SUPERFLUAS</b>	<b>FORTALEZAS CLAVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permisos marítimos</li> <li>- Página web actualizada</li> <li>- Trato personalizado</li> <li>- Amplia variedad de rutas</li> <li>- Gran flota</li> </ul>
	<b>ZONA IRRELEVANTE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cafetería la Grúa del embarcadero</li> </ul>	<b>DEBILIDADES CLAVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cuenta con un sistema de reservas automático</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.2. Organización empresarial

Es importante contar con un organigrama claro en la empresa, pues se trata de una herramienta administrativa cuyo fin es mostrar las relaciones jerárquicas y competencias en la organización. Algunas características que deben poseer los organigramas de las empresas son la sencillez, que sea entendible y fundamentalmente flexible, pues debe permitirnos adaptarnos a los cambios necesarios.



**Ilustración 6: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA LOS REGINAS S.L.**



*Fuente: Elaboración propia*

#### **4. ANÁLISIS DAFO**

Una vez que hemos realizado tanto el análisis externo como interno de la empresa, llevaremos a cabo el análisis DAFO de Los Reginas. En éste análisis podemos identificar las debilidades y fortalezas que posee la empresa, así como las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno en el que se encuentra.

**Tabla 6: ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA LOS REGINAS S.L.**

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con un sistema de reservas automático</li> <li>• Tamaño y alcance de la empresa reducido</li> <li>• Oferta de excursiones sujeta a las mareas</li> <li>• Normalmente no se celebran fiestas abiertas con precio único para todos los públicos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de desempleo elevada en España y en Cantabria</li> <li>• Recuperación de destinos turísticos competidores como Turquía o Egipto</li> <li>• Inestabilidad política del país</li> <li>• Inestabilidad del tiempo climático en Cantabria</li> <li>• Estacionalidad del turismo en España</li> <li>• La competencia ofrece el último servicio hasta más tarde</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia flota</li> <li>• Ubicación de la empresa</li> <li>• Amplia experiencia en el sector</li> <li>• Profesionales con experiencia</li> <li>• Acuerdos con otras empresas (ej. Actividades náuticas)</li> <li>• Amplitud de horarios, especialmente en periodo estival</li> <li>• Servicios básicos durante todos los días del año</li> <li>• No depende prácticamente de intermediarios</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de políticas en Cantabria que potencian el transporte marítimo</li> <li>• Mejora del PIB en Cantabria</li> <li>• Importancia del turismo en el país</li> <li>• Aumento del gasto de los turistas</li> <li>• Cantabria es la Comunidad Autónoma del norte con mayor densidad turística</li> <li>• Prácticamente inexistencia de competencia</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

El análisis DAFO de Los Reginas revela que a pesar de que la empresa cuenta con pocos competidores directos, hay aspectos en los que aún debe mejorar. Destacan entre los aspectos positivos la amplia experiencia, la excelente ubicación de la empresa, así como la gran flota con la que cuenta, lo que le otorga la posibilidad de ofrecer varios servicios al mismo tiempo. Sin embargo, a pesar de la importancia de la empresa en Santander, se trata de una pequeña empresa cuyo alcance es limitado. Por el contrario, entre sus principales amenazas encontramos la inestabilidad del tiempo en la comunidad y la fuerte estacionalidad del turismo, con grandes picos en el periodo estival.

## 5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

Toda empresa debe definir aquellos objetivos que pretende alcanzar, así como los medios a través de los que se desean conseguir, los cuáles serán las estrategias. Según (Andrews, 1977) la estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos para definir en qué clase de negocio se encuentra o en cuál quiere estar y qué empresa es o quiere ser.

### 5.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son definidos como aquellas metas o logros que espera alcanzar una empresa en un futuro, acordes a la misión, visión y a los valores que se hayan establecido.

Los objetivos, para que sean adecuados deben ser:

- Medibles: indicador para comprobar su cumplimiento.
- Específicos: forma clara que se necesita llevar a cabo.
- Adecuados: consistentes con la misión y visión.
- Sucesivos: tiempo para digerir un objetivo antes de lanzar otro.
- Realistas: alcanzables en función de la capacidad de la organización y de las condiciones del entorno.
- Desafiantes: deben crear situación de urgencia que movilice a la organización.
- Fijados en el tiempo: plazo temporal para su consecución.

Establecer los objetivos estratégicos de forma correcta supone varias ventajas:

- Facilita la justificación de decisiones y resultados.
- Facilita la coordinación organizativa.
- Agiliza la reacción de la empresa ante posibles cambios.
- Motiva al personal.
- Explicita los valores y el proyecto futuro de la empresa.
- Se detecta fácilmente si se están obteniendo los resultados deseados.

Según lo anteriormente descrito, los objetivos de la empresa Los Reginas pueden ser:

- Aumentar el número de clientes.
- Satisfacción y fidelización de los clientes actuales.
- Desestacionalización de la oferta.
- Expansión geográfica de la oferta de la empresa.
- Mejorar la cartera de productos ofertados.
- Destacar por un trato excepcional y un servicio de calidad con el cliente.

## 5.2. Definición de Estrategias de Marketing

La estrategia de marketing define las guías que se deben seguir para obtener ventaja competitiva frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado, al mismo tiempo que se consiguen los objetivos del marketing fijados.

Para ello es necesario identificar y priorizar aquellos productos que tengan mayor potencial, seleccionar al público al que nos vamos a dirigir, definir el posicionamiento de marca que queremos conseguir frente a los clientes y trabajar de forma genérica las diferentes variables que forman el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación). (Espinosa, 2015)

Son varias las estrategias existentes cuyos objetivos se basan en la ventaja competitiva a desarrollar, de qué forma o modo van a contribuir al desarrollo empresarial y la posición que va a adoptar respecto a la competencia.

Michael Porter (1985) definió las siguientes estrategias genéricas:

### Ilustración 7: ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER



*Fuente: (Porter, 1985)*

#### ➤ Liderazgo en costes

Porter (1989), la define de la siguiente manera “una empresa tiene ventaja en costo si su costo acumulado de desempeñar todas las actividades de valor es menor que los costos de sus competidores. El mantenimiento de la ventaja competitiva estará presente si las fuentes de la ventaja de costo de una empresa son difíciles de replicar o imitar por los competidores”.

#### ➤ Diferenciación de producto

Según Porter (1989) “una empresa se diferencia de sus compradores si puede ser única en algo en que pueda ser valioso para los compradores. El grado en el que los compradores de un sector industrial puedan diferenciarse de los otros es un elemento importante”.

➤ Enfoque o concentración

Se trata de aquella estrategia que se basa en las necesidades de un segmento de mercado, en una línea de producto o en un mercado geográfico concreto y que se caracteriza por ofrecer mayor efectividad o eficacia que aquellas empresas que se dedican a vender más en general”.

Una vez definidas las estrategias anteriormente mencionadas, la principal estrategia de Los Reginas es una estrategia de diferenciación pues:

- Ofrece servicios totalmente innovadores y de calidad.
- Cuenta con una moderna y distinguida embarcación.
- Cuenta con barcos especiales, adaptados a los diferentes servicios que ofrece: barcos con visión del fondo marino; adaptados para la realización de grandes eventos, como por ejemplo la celebración de una boda; barcos con cubierta tanto en la parte superior e inferior de los mismos, etc.
- Ofrece servicios exclusivos, como cenizas en el mar, seguimiento de regatas o visualización de fuegos artificiales a bordo.
- Cuenta con una singular ubicación, en plena Bahía de la ciudad de Santander.
- Los servicios asociados, como es el caso del catering en algunos de los eventos, son realizados por distinguidas empresas de la ciudad.
- El personal ofrece un trato cercano y totalmente personalizado a los clientes.

Sin embargo, podemos decir que la estrategia de la empresa es una estrategia mixta pues, también identificamos una estrategia de enfoque o concentración por los siguientes motivos:

- Los servicios se prestan principalmente en la ciudad de Santander, Somo y Pedreña.
- Posibilidad de personalizar los servicios ofrecidos según las necesidades y demandas de los clientes.
- Los consumidores tienen necesidades y preferencias distintas (desplazamiento por necesidad, realización de fiestas o eventos, conocer la bahía, realización de excursiones, etc.)

Una vez definidas las estrategias genéricas de Porter, nos ayudaremos de la Matriz de Ansoff, con el fin de identificar las áreas en las que nuestra empresa puede buscar un crecimiento.

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, sirve de guía para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento, tanto a nivel corporativo como a nivel de producto y no tiene muy claro cuál es la dirección a seguir. (Espinosa, 2015)

Ilustración 8: MATRIZ DE ANSOFF

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: (Espinosa, 2015).

Observamos que existen dos ejes principales, el producto y el mercado, clasificándolos en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado se obtienen 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.

- Estrategia de penetración de mercados: Consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros actuales productos en los mercados que operamos actualmente. Las acciones que realizaremos estarán encaminadas a aumentar el consumo de nuestros clientes, atraer clientes potenciales y atraer clientes de nuestra competencia. Se trata de la estrategia que menos riesgo implica, ya que consiste en potenciar las actividades que ya se tiene.
- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: esta opción plantea la posibilidad de desarrollar nuevos mercados con los productos actuales. Para ello es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución.
- Estrategia de desarrollo de nuevos productos: consiste en desarrollar nuevos productos para los mercados en los que la empresa opera actualmente.
- Estrategia de diversificación: se trata de estudiar la posibilidad de desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la que menor seguridad ofrece, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá mayor riesgo al fracaso. (Espinosa, 2015)

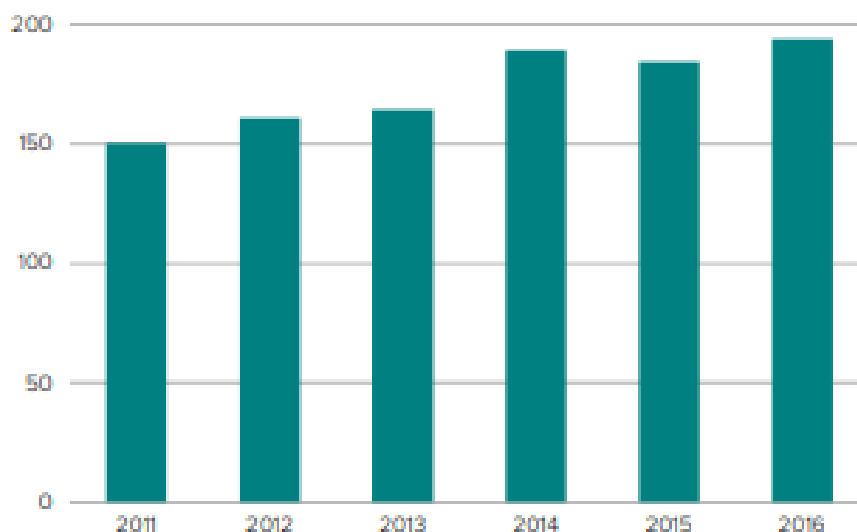
Una vez analizada la matriz anterior, y tomando en cuenta los pasos que ha dado la empresa en el último periodo, consideramos que las estrategias más adecuadas a seguir por la empresa son:

Estrategia de desarrollo de nuevos productos, refiriéndonos a la ampliación de las actividades y servicios ofertados por la empresa.

La empresa posee un amplio abanico de servicios que puede ofertar, por lo que podría ampliar su oferta, sin perder su esencia. Algunos ejemplos son:

- Teatro en el mar: el pasado mes de julio se desarrollaba en los barcos de Los Reginas una novedosa obra de teatro, que entusiasmó tanto a turistas como a ciudadanos de Santander. Fueron varios los medios, tanto a nivel autonómico como a nivel nacional, los que se hicieron eco de la noticia, siendo algunos de sus titulares “Los Reginas serán el escenario de Novecento”, publicado por Cantabreando.es<sup>11</sup>; “Rosa Casuso estrena su ‘Novecento’ en la lancha de Los Reginas el 20 de julio”, informaba eldiariocantabria.es<sup>12</sup>, o “Novecento, la leyenda del pianista”, que difundía RTVE.es<sup>13</sup>, acompañado de una entrevista al protagonista de la obra. Una vez comprobado el éxito de la actividad, es un buen momento para que la empresa incluya esta actividad entre sus servicios de forma continuada, realizando colaboraciones con asociaciones o escuelas de teatro con el fin de ofrecer representaciones teatrales en el mar cada cierto tiempo.
- Baile en el mar: nos encontramos en una época en la que, tal y como muestra el siguiente gráfico, la realización de actividades deportivas ha ido en aumento.

**Ilustración 9: EMPLEO MEDIO ANUAL VINCULADO A DETERMINADAS OCUPACIONES O ACTIVIDADES DEPORTIVAS (EN MILES)**



*Fuente: MECD. Anuario de Estadísticas Deportivas 2017*

Una buena idea de ampliar la cartera de negocios para Los Reginas es ofrecer clases de baile en sus barcos, puesto que, además de realizar deporte, se trataría de clases totalmente diferentes, ofreciendo experiencias únicas a los clientes. Estas clases pueden ser un día a la semana con cuota fija mensual, o por el contrario realizar estas clases de forma periódica con matrícula abierta, para aquellos que deseen acudir a las mismas.

<sup>11</sup> Enlace directo a la noticia: <http://www.cantabreando.com/novecento/>

<sup>12</sup> Enlace directo a la noticia: <https://www.eldiariocantabria.es/articulo/cultura/rosa-casuso-estrena-novecento-lancha-reginas-20-julio/20180626183806046712.html>

<sup>13</sup> Enlace directo: <http://www.rtve.es/alacarta/audios/espanoles-en-la-mar/espanoles-mar-novecento-leyenda-del-pianista-oceano-24-07-18/4673827/>

- Fotografías en el mar: como se ha mencionado ya en varias ocasiones en el presente trabajo, la empresa cuenta con una ubicación y unas vistas inmejorables, por lo que, ¿por qué no aprovechar ésta oportunidad?  
Según un artículo publicado por GasteizHoy “Los reportajes de boda han cambiado muchísimo en los últimos años. La revolución tecnológica, la implantación de tendencias de otros países, la originalidad... Todo está sumando para cambiar la imagen de las bodas de los millennials. (...) Se busca marcar la diferencia, no hacer una celebración similar a otra, y los primeros que lo viven en sus carnes, son los fotógrafos de boda. Ellos son los encargados de plasmar sobre el papel los momentos más bonitos, divertidos e importantes de este día tan especial”.<sup>14</sup>  
Por lo tanto, un nuevo servicio que podría ofrecer la empresa son reportajes a bordo, pero no únicamente para fotografías de boda, sino para todos aquellos que deseen poseer un álbum diferente, con fotografías únicas en un singular entorno.
- Arte en el mar: otra idea de nueva línea de negocio es realizar exposiciones de arte en los barcos de la empresa, atrayendo de ésta forma a un nuevo público objetivo, tanto de la ciudad de Santander como de otras partes del mundo. La empresa puede colaborar con artistas que deseen darse a conocer, por lo que, tanto la empresa como los artistas obtendrán beneficios de ésta colaboración.

No debemos olvidar que actualmente la empresa ofrece servicios personalizados, adaptándose a las necesidades de cada cliente, por lo que estas actividades ya pueden realizarse de forma aislada. Sin embargo, lo que se propone en el presente trabajo es la oferta continuada de las mismas, partiendo de un precio estándar, que posteriormente podrá ajustarse según las necesidades de cada cliente.

Por otro lado, con la obtención de la licencia de agencia de viajes, la empresa ya ha seguido una estrategia de diversificación.

En este punto, debemos plantearnos ¿qué es lo que ha hecho que la empresa de este paso, y tome la decisión de solicitar la licencia de agencia de viajes?

La empresa es consciente de que aún tiene mucho potencial por explotar, además de conocer las carencias que existen en Cantabria a la hora de ofertar actividades náuticas. En una reunión con algunos empresarios del sector, se planteaba la necesidad de crear paquetes turísticos en los que cada cliente pueda elegir las actividades acuáticas que desee realizar de forma personal, confeccionando de esta manera su propio paquete, en el que se incluirían además alojamiento, restaurantes, excursiones, etc.

Es importante también, dar a conocer al público esas actividades que se vienen desarrollando ya en Cantabria en la actualidad, pues son muchos los cántabros que no conocen las mismas.

A continuación se plantea una idea de cómo se puede promocionar este nuevo producto y nuevo mercado:

“Los Reginas ofertará próximamente la posibilidad de contratar viajes cerrados, eligiendo los propios clientes las combinaciones que mejor se adapten a sus necesidades”.

Para ello, la empresa contará con acuerdos con una serie de alojamientos, restaurantes, así como empresas que ofertan actividades acuáticas, que se pondrá en conocimiento de los potenciales clientes, siendo éstos quienes confeccionarán finalmente su propia elección de viaje. Es decir, se ofrecerán paquetes totalmente abiertos y personalizados, ajustados a las necesidades de cada consumidor.

---

<sup>14</sup> En el siguiente enlace se puede acceder directamente a la noticia:  
<https://www.gasteizhoy.com/fotografos-de-boda/>



### 5.3. Segmentación y posicionamiento

#### *Segmentación*

Tras haber definido la estrategia de marketing es necesario averiguar a qué target nos dirigimos. Con la segmentación de mercados trataremos de encontrar aquellos sectores objetivo que nos permitan satisfacer la mayor cantidad de demanda posible.

Este proceso es un trabajo exigente, pues su correcta definición nos permitirá reducir el número de competidores, así como dedicar una atención personalizada a aquellos clientes que encontremos en los nuevos submercados. Para clasificar un segmento como óptimo, éste debe reunir una serie de características básicas:

**Tabla 7: CARACTERÍSTICAS BÁSICAS PARA CLASIFICAR UN SEGMENTO COMO ÓPTIMO**

<b>Estabilidad</b>	La empresa debe tener tiempo para producir y comercializar sus productos/servicios dirigidos al segmento.
<b>Accesibilidad</b>	Capacidad de acceder físicamente al segmento con ofertas a los clientes de forma rentable.
<b>Potencialidad</b>	El segmento debe estar consolidado o tener un crecimiento sostenible.
<b>Rentabilidad</b>	Además de rentabilidad económica y financiera, se debe tener en cuenta la rentabilidad social, es decir, que la marca e imagen de la empresa salga reforzada.
<b>Homogeneidad</b>	Tanto interna como externa, es decir, que los potenciales clientes a los que nos dirigimos sean lo más semejantes posibles, y que los clientes de cada segmento serán distintos a los clientes de otros segmentos.

*Fuente: Elaboración propia*

De la correcta definición de nuestra segmentación del mercado dependerá la consecución de los objetivos que la empresa se haya marcado, por lo que se trata de un proceso de gran importancia. (MGlobal, 2015)

En la primera fase de la segmentación se deben identificar los criterios de segmentación, los cuales se pueden dividir en:

- Criterios relativos a los beneficios buscados.
- Criterios relativos al comportamiento.
- Criterios relativos a las características del consumidor.

Asimismo, los dividiremos en:

- Objetivos: son variables o criterios que se pueden medir o cuantificar.
- Subjetivos: son criterios que no se pueden medir, o que son muy difíciles de cuantificar.
- Generales: son aquellos que son independientes del producto.
- Específicos: son variables que están relacionadas con el producto en concreto.

**Tabla 8: CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN**

<p><b>CRITERIOS OBJETIVOS Y GENERALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Demográficos</u>: sexo, edad, estado civil, tamaño del hogar, nacionalidad, religión, ciclo de vida familiar, etc.</li> <li>• <u>Geográficos</u>: región de residencia, entorno urbano o rural, país de procedencia.</li> <li>• <u>Socioeconómicos</u>: nivel de ingresos, ocupación y estudios.</li> </ul>
<p><b>CRITERIOS OBJETIVOS Y ESPECÍFICOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Grado de uso del producto</u></li> <li>• <u>Situación de uso del producto</u></li> <li>• <u>Lealtad a la marca</u>: fidelidad a la marca</li> <li>• <u>Lugar de compra</u>: por ejemplo, online, tienda física, etc.</li> </ul>
<p><b>CRITERIOS SUBJETIVOS Y GENERALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Personalidad</u>: variable compleja que afecta de manera consistente al comportamiento de compra. Se tendrá en cuenta si el comprador es seguro, inseguro, optimista, pesimista, etc.</li> <li>• <u>Estilos de vida</u>: se refiere al modo de vivir que tiene el individuo. Está formado por tres características: las actividades (a qué dedica el tiempo); sus intereses (qué asuntos interesan al individuo) y sus opiniones o centros de opinión (qué opina el comprador de sí mismo y del mundo que le rodea).</li> </ul>
<p><b>CRITERIOS SUBJETIVOS Y ESPECÍFICOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Ventaja o beneficio buscado</u>: motivos de compra</li> <li>• <u>Actitudes, percepciones, implicación con el producto</u></li> <li>• <u>Sensibilidad o respuesta a las variables del marketing</u></li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

A continuación, procederemos al análisis de los criterios de segmentación de la empresa Los Reginas, tanto para los servicios de transporte como el resto de servicios ofertados por la empresa:

**Tabla 9: CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DE LOS REGINAS**

<b>OBJETIVOS Y GENERALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demográficos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Género: hombres y mujeres</li> <li>- Edad: todas</li> <li>- Estado civil: solteros, casados, divorciados.</li> <li>- Nacionalidad: todas</li> <li>- Religión: indiferente</li> </ul> </li> <li>• Geográficos: principalmente residentes en Cantabria y alrededores, así como turistas procedentes de cualquier lugar, especialmente Francia, Reino Unido y Alemania.<sup>15</sup></li> <li>• Socioeconómicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renta: media-alta.</li> <li>- Ocupación: Trabajadores, desempleados, estudiantes.</li> <li>- Nivel de estudios: todos.</li> </ul> </li> </ul>
<b>OBJETIVOS Y ESPECÍFICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de uso del producto/servicio: diario, eventual.</li> <li>• Situación de uso del producto: Santander</li> <li>• Lugar de compra: Online, taquillas de la empresa.</li> </ul>
<b>SUBJETIVOS Y GENERALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidad: aventureros, amantes del mar, amantes de la naturaleza, atrevidos.</li> <li>• Estilos de vida: rural y urbano; buscan varias alternativas antes de elegir la actividad a realizar.</li> </ul>
<b>SUBJETIVOS Y ESPECÍFICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventaja o beneficio buscado: ocio, conocer la Bahía de Santander, realizar cualquier tipo de celebración</li> <li>• Actitudes, percepciones, implicación con el producto: les gusta estar en contacto con la naturaleza, disfrutar del mar, vivir experiencias nuevas.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

Una vez definidos los segmentos a los que se dirige la empresa, se debe elegir el mercado más atractivo para la misma. Para la cobertura de mercado existen tres estrategias:

- 1) Diferenciada: aquella con la que nos dirigimos a cada uno de los segmentos de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente.
- 2) Indiferenciada: aquella en la que la empresa decide dirigirse, pese haber identificado segmentos de clientes con necesidades distintas, con la misma oferta de productos y el mismo posicionamiento.
- 3) Concentrada: aquella que consiste en adaptar la oferta a las necesidades de varios segmentos determinados.

A rasgos generales, puede decirse que Los Reginas sigue una estrategia de segmentación indiferenciada, pues se dirige a todos los segmentos con la misma oferta. Sin embargo, podría decirse que también realiza una estrategia diferenciada ya que ofrece la posibilidad de realizar los servicios de una forma totalmente personalizada, ofreciendo también excursiones y eventos de carácter diferente (por ejemplo: cenizas en el mar, fiestas y celebraciones a bordo o excursiones marítimas).

<sup>15</sup> Se han elegido éstos países conforme a la publicación del ICANE “Perfil del Turista en Cantabria”. (2017).

### *Posicionamiento*

Cuando hablamos del posicionamiento estratégico nos referimos al lugar que ocupa un producto o marca con relación a otros productos o marcas competidoras.

El posicionamiento define la forma en la que la empresa desea ser percibida por cada nicho de mercado-objetivo, o tal y como explica Kotler en “Principios del Marketing (2008)”, es “hacer saber a tu audiencia objetivo de qué forma te diferencias de tus competidores”.

En este sentido, nuestra empresa se posiciona como una empresa con una gran trayectoria, que sigue innovando y creciendo día a día, ofreciendo un servicio de calidad. Asimismo, destaca que durante años ha mantenido el monopolio del sector en la ciudad de Santander, siendo sus únicos competidores como tal, la empresa Santander Bahía Tours, nacida en el año 2015.

## **6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)**

Para poder alcanzar los objetivos estratégicos que se ha propuesto la empresa en un plazo determinado, es necesaria la elaboración de un plan de acción, el cuál determina las acciones necesarias que se deben poner en práctica para conseguir los efectos de la estrategia.

Para realizar dicho plan, se debe tener en cuenta:

- Qué se quiere alcanzar (objetivo)
  - Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad)
  - Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo)
  - En dónde se quiere realizar el programa (lugar)
  - Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros)
  - Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso)
  - Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados)
- (Salud, 2018)

Para la realización del presente apartado nos ayudaremos de las variables del Marketing Mix, definidas por McCarthy en 1960:

1. Producto/servicio
2. Precio
3. Distribución
4. Promoción

### **6.1. Plan de producto**

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa la empresa.

Kotler (1992) definía un producto como “algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de ser adquirido, utilizado o consumido, con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad”. La anterior definición da lugar a una valoración subjetiva y diferente de un mismo producto por parte de cada consumidor.

Sin embargo, existen múltiples definiciones de producto. Una de las más acertadas es la siguiente, que define al producto-servicio como un conjunto de atributos capaces de producir satisfacción. Ésta definición tiene en cuenta, en primer lugar al consumidor, analizando su necesidad y deseo.

En el caso de nuestra empresa, el servicio principal que ofrece es el traslado de pasajeros a bordo, ya sea como medio de transporte, así como para la realización de eventos o realización de excursiones.

Partiendo de la clasificación de niveles de productos de Kotler (1985), podemos clasificar a los productos en cinco niveles:

**Ilustración 10: DIMENSIONES DEL CONCEPTO DE PRODUCTO**

<b>Beneficio básico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio/función fundamental buscado por el consumidor.</li></ul>
<b>Producto genérico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Características técnicas básicas que permiten la presentación del servicio fundamental.</li></ul>
<b>Producto esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atributos no diferenciados cuya ausencia causa insatisfacción.</li></ul>
<b>Producto aumentado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atributos diferenciadores, determinantes en la elección.</li></ul>
<b>Producto potencial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atributos a incorporar al producto en el futuro.</li></ul>

*Fuente: Kotler (1985). Elaboración propia.*

En el caso de Los Reginas, la clasificación sería la siguiente:

**Tabla 10: DIMENSIONES DEL PRODUCTO DE LOS REGINAS**

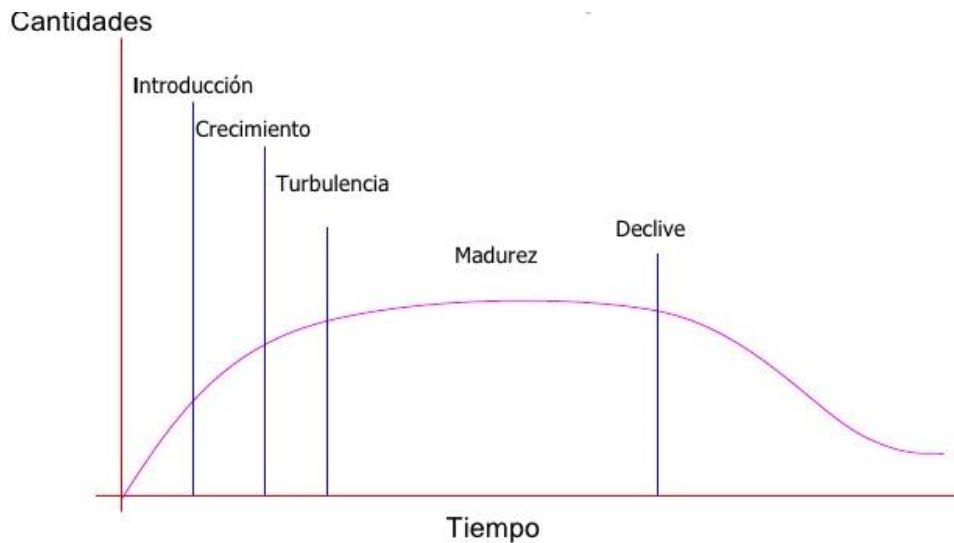
<b>BENEFICIO BÁSICO</b>	Transporte y celebración de eventos.
<b>PRODUCTO GENÉRICO</b>	Barcos, establecimiento físico de venta de billetes, página web.
<b>PRODUCTO ESPERADO</b>	Amabilidad del personal, puntualidad a la hora de prestar el servicio, zona cubierta y al aire libre en los barcos, servicio de atención al cliente.
<b>PRODUCTO AUMENTADO</b>	Posibilidad de adquirir los tickets tanto online como en establecimiento físico, posibilidad de personalizar cada servicio, posibilidad de contratar servicios de catering y dj, barcos que cuentan con la última tecnología, pase semanal de ida y vuelta, adquisición de licencia de agencia de viajes, lo que les permite ofrecer viajes completos (hotel, restaurante, actividades náuticas, paseos en barco, etc.), servicio de cafetería en el establecimiento físico.
<b>PRODUCTO POTENCIAL</b>	Creación de una APP de la empresa, pase mensual con descuento para residentes en Somo y Pedreña, implantación de un servicio nocturno más amplio en los meses de verano, implantación de clases regulares de baile en los barcos, creación de servicios de reportajes fotográficos, arte o teatro a bordo de forma continuada.

*Fuente: Elaboración propia*

Por otro lado, analizaremos el ciclo de vida del producto-servicio.

En cuanto al ciclo de vida del producto, diferenciamos cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. Hay autores que añaden una nueva etapa, denominada turbulencia.

### Ilustración 11: CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO



*Fuente: (Cañón, 2009)*

Como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, nuestra empresa cuenta con un tipo de servicio que engloba varias líneas de negocio diferentes: por un lado, el servicio regular de transporte Santander-Somo- Pedreña, por otro, el uso de los barcos para la realización de excursiones y la celebración de eventos.

En primer lugar, el traslado de pasajeros Santander-Somo-Pedreña, se encontraría en una fase de madurez, es decir, se produce cierta inestabilidad en el mercado, y el volumen de ventas no aumenta de forma tan significativa como en la etapa anterior. En nuestro caso, la principal ventaja competitiva respecto a las empresas de transporte terrestre que realizan este mismo recorrido es la duración del viaje, pues mientras que un autobús tarda una media de 30, nuestros barcos necesitan 15 minutos, junto a frecuencia del viaje.

Tanto en el caso de la realización de excursiones por la Bahía y sus alrededores, así como en el de celebración de eventos, ambos se encuentran en una etapa de crecimiento. El número de competidores es muy poco significativo, tiene un gran volumen de consumidores (especialmente en época estival), y además, la empresa realiza grandes esfuerzos para aumentar la demanda, especialmente grandes inversiones en publicidad.

Una empresa, para tener valor de marca debe ser conocida, tener asociaciones positivas, estar asociada a calidad, tener base de clientes fiel y disponer de otras ventajas.

## 6.2. Plan de Precios

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro “Fundamentos de Marketing”, el precio es (en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. A continuación, se muestra una tabla resumen con las tarifas de los servicios de Los Reginas:

**Tabla 11: TARIFAS DEL SERVICIO REGULAR SANTANDER-PEDREÑA-SOMO**

TIPO DE BILLETE	PRECIO
Billete de IDA	2,85€
Billete de IDA + VUELTA	4,95€
Pase semanal de 5 idas y vueltas (Nominativo. A consumir un ida y vuelta al día de lunes a sábado)	21,20€
Pase semanal de 6 idas y vueltas (Nominativo. A consumir un ida y vuelta al día de lunes a sábado)	24,30€
Pase semanal de 10 idas y vueltas Nominativo. A consumir un ida y vuelta al día de lunes a sábado)	38,0€

Fuente: [www.losreginas.com](http://www.losreginas.com). Elaboración propia

**Tabla 12: TARIFAS DE LAS EXCURSIONES DE LOS REGINAS**

EXCURSIÓN	PRECIO
Excursión con visión del fondo marino	10,30€
Excursión por el río Cubas	12,95€
Naturaleza y Observación de aves	11,10€
Visita turística de toda la Bahía	8,00€

Fuente: [www.losreginas.com](http://www.losreginas.com). Elaboración propia

Respecto a las tarifas del resto de eventos (fiestas a bordo, celebración de cumpleaños, despedidas de soltero/a, etc.), éstas serán personalizadas para cada cliente, atendiendo a las necesidades de cada uno. El precio medio de los mismos oscila entre los 300 y 400 euros por el alquiler del barco con una duración de dos horas. Éste variará dependiendo de los servicios que se quieran añadir (catering, dj, decoración del barco, etc.), de la duración, de la fecha del evento o del número de personas.

El precio es la variable más flexible, ya que se puede modificar en un plazo más corto para responder a cualquier cambio que se produzca en el mercado y, además, son muchas las ocasiones en las que el precio de compra es la única información disponible del producto o servicio que se ofrece.

Por otro lado, la variable precio supone un importante instrumento competitivo, y es que, la competencia y competitividad en un mercado se miden en término de relación entre precios. Es un instrumento flexible, fácil de modificar y con resultados sobre las ventas en el corto plazo; vincula los objetivos del marketing con los objetivos financieros y, en muchas ocasiones es la única información de la que se dispone para tomar una decisión de compra.



A la hora de establecer un precio, se debe tener en cuenta el ciclo de vida del producto. En la fase de madurez, como es el caso del servicio regular de transporte de la empresa, hay que tener en cuenta que los precios dependen de objetivos corporativos, competencia y sensibilidad de la demanda.

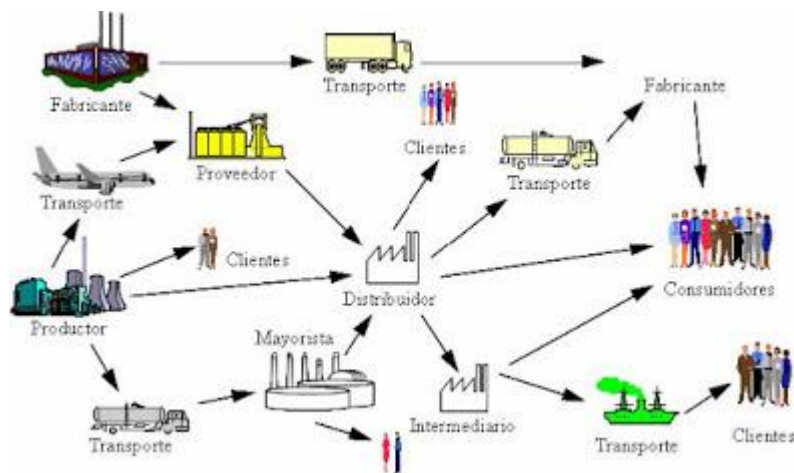
En el caso de la realización de eventos y excursiones, al encontrarse en fase de crecimiento, los aspectos a considerar son el aumento de ventas y la entrada de competidores.

Existe la posibilidad de implementar precios diferenciales, con el fin de explotar la heterogeneidad de los consumidores para incrementar el volumen de ventas y beneficios. En el caso de la celebración de eventos, la empresa ya ha seguido esta estrategia. Sin embargo, para el servicio regular de transporte, a pesar de que se han implantado pases de 5,6 y 10 viajes semanales, no es lo suficientemente económico para que los residentes de Somo y Pedreña utilicen este servicio diariamente, por lo que buscarán otras alternativas (coche propio, compartir coche). Asimismo, esta oferta no es del todo acertada puesto que si adquieres un vale de 5 viajes, debes gastarlo en esa misma semana por lo que si algún día no requieres el servicio, no podrás hacer uso de ese viaje en un futuro.

### 6.3. Plan de Distribución

A través de la distribución se pone el producto a disposición del consumidor final o del comprador en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, en la cantidad requerida, presentando el producto de forma atractiva y que estimule su compra. Asimismo, implica llevar a cabo una serie de actividades de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular su adquisición. La distribución puede referirse tanto a bienes como a servicios, siendo normalmente distribución comercial, y distribución directa en el caso de los servicios. (Vargas, 2015)

#### Ilustración 12: CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE UN PRODUCTO/SERVICIO



Fuente: (Vargas, 2015)

La distribución se refiere también a los medios de distribución, o canales adecuados por los cuales el cliente podrá tener acceso a los productos que se ofrecen, es decir, el canal de distribución comprende a todas las instituciones que desarrollan cualquier actividad relacionada con el traslado del producto y la promoción de su marca desde la producción al consumo. (Bucklin, 1966)

Podemos diferenciar dos tipos de dimensiones del canal de distribución:

- 1) Dimensión Física: desplazamientos, esperas, gestión de almacenes, transporte.
- 2) Dimensión Organizativa: conjunto de organizaciones y relaciones entre ellas.

Igual que ocurre con el resto de elementos del Marketing Mix, debemos tener en cuenta ciertos elementos necesarios para elaborar unas estrategias de distribución acordes a las metas y características de la empresa.

**Tabla 13: ELEMENTOS PARA ELABORAR ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN**

<b>Atributos del producto</b>	Debemos analizar cuáles son las necesidades de almacenamiento y transportación del bien que se quiera comercializar. Es importante también tener en cuenta ciertos atributos como el tamaño, resistencia o caducidad. En el caso de los servicios, se debe distinguir cuales son las necesidades para proporcionarlo de forma adecuada, como por ejemplo si se requiere alguna ubicación especial, si se necesitan adaptaciones del establecimiento en el que se ofrecerá, etc.
<b>Ubicación del mercado meta</b>	Debo plantearme dónde se encuentran los consumidores a los que quiero llegar, cuáles son las características de las avenidas, calles, ciudades, etc. También deben observarse las características socio-demográficas del perfil del cliente, qué hábitos de compra poseen y el nivel socio-económico de los mismos.
<b>Recursos de la empresa</b>	Es necesario tener en cuenta los recursos de la empresa, como el capital, los recursos humanos y tecnológicos.
<b>Competencia</b>	Se debe observar qué hace la competencia, cómo distribuye su producto o servicio y dónde se encuentra ubicada.

*Fuente: Elaboración propia*

En el caso de Los Reginas el canal utilizado es directo pues no existen intermediarios entre el productor y el consumidor final.

Los servicios son ofrecidos directamente por la empresa, adquiriéndose los tickets en el propio punto de venta de la misma, situado en el Paseo Pereda s/n, o a través de la propia página web de la empresa (<https://www.losreginas.com>).

De esta forma, la empresa recibe un ahorro en costes de distribución e intermediarios, obteniendo también una relación más cercana y personal con los clientes.

Por otro lado, es importante para las empresas seguir una estrategia omnicanal, es decir, que exista una gestión coordinada de todos los canales y puntos de contacto con el cliente.

Actualmente, se debe tener en cuenta que en ciertas ocasiones, el consumidor busca información sobre el producto o servicio en Internet, y posteriormente acude al establecimiento físico a comprar (Webrooming), mientras que otras veces visita el establecimiento físico para obtener más información del producto o servicio y finalmente adquirirlo de forma online (Showrooming).

En el caso de Los Reginas, venden sus tickets tanto en el establecimiento físico como a través de su página web y ofrecen la posibilidad de solicitar un presupuesto personalizado de forma online o presencial, es decir, existe una integración de los puntos de contacto con el cliente.

#### **6.4. Plan de Comunicación**

La comunicación es la cuarta herramienta del Marketing Mix, e incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren (Kotler, y otros, 2000)

Existen diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y relaciones públicas. La combinación de estas herramientas dependerá fundamentalmente de nuestro producto, del mercado, del público objetivo, de nuestra competencia y de la estrategia que hayamos definido.

##### **1) Fuerza de Ventas**

La fuerza de ventas de una empresa es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas intrínsecamente relacionadas con ella.

Las funciones de la misma son la venta propiamente dicha, mantener y desarrollar relaciones con los clientes y recoger información sobre lo estos piensan, así como informar de cualquier problema de los productos o servicios, etc.

La fuerza de ventas de Los Reginas está formado por aquellas personas que están en contacto directo con el cliente, ya sea en la taquilla de la empresa para la venta de tickets, o en la oficina para ofrecer presupuestos y un trato personalizado al cliente.

Gracias a la posibilidad de ofrecer un trato directo y personal con los clientes, la empresa obtiene información real sobre opiniones, preferencias, gustos de los clientes, así como los motivos por los que realmente no se contrata el servicio.

Por otro lado, se realiza un seguimiento de todos los servicios ofrecidos, por lo que la empresa obtiene un feedback que le ofrece el cliente, que ayuda a mejorar continuamente.

Al tratarse de una empresa pequeña, los empleados se comunican constantemente con la alta dirección, comunicando toda esta información, para que se tomen las medidas necesarias con la mayor brevedad posible.

##### **2) Publicidad**

La publicidad es una forma de comunicación persuasiva que pretende informar, y sobre todo, convencer a los destinatarios de que actúen de una forma determinada. La principal diferencia frente a otras técnicas de comunicación es su carácter remunerado, costoso y controlado.

Los dos objetivos principales de la publicidad son informar al consumidor sobre los beneficios de un determinado producto o servicio, e inclinar la balanza motivacional del sujeto hacia el producto anunciado a través de medios psicológicos, de manera que la probabilidad de que dicho producto sea el adquirido aumente. Es decir, la publicidad se encarga de crear demanda o modificar las tendencias de demanda de un producto (bien o servicio).

Es importante tener en cuenta el lenguaje de la imagen y textos en la publicidad. Debe llamar la atención (imagen, color, forma de las letras); debe poseer frases breves y sencillas, que sean fáciles de memorizar y, tiene que tener carácter persuasivo. Además del lenguaje, no debemos olvidarnos del medio a través del que se trasmite, así como del público al que va destinado.

Dependiendo de la finalidad perseguida, se pueden clasificar los anuncios en:

- 1) Propagandísticos: pretenden convencer aconsejar al receptor para que actúe de una forma determinada. Si finalidad puede ser social, cultural, deportiva, etc.
- 2) Publicitarios: pretenden que el receptor consuma o compre un producto determinado, por lo que su finalidad es básicamente comercial.

La publicidad que realizan Los Reginas es principalmente en medios impresos, como periódicos o revistas (Diario Montañés, SPEND IN, Itm Guía Cantabria), aunque también cuenta con publicidad online (ej. gentedigital.es).

En ambos medios, no utiliza un mensaje directo, sino que aprovechando una gran imagen de uno de sus barcos recorriendo la Bahía, informa de los servicios que ofrece la compañía con el fin de llamar la atención del lector. Asimismo, juega con el tamaño de las palabras, destacando la página web y el teléfono de contacto. En ocasiones, la publicación ocupa una hoja entera, aunque esto depende del medio y del momento de la publicación.

El tipo de letra utilizado es sencillo y tamaño mediano-pequeño, porque lo que se pretende es llamar la atención con la imagen.

Igualmente, juega con la combinación de colores, en concordancia con la esencia y los colores identificativos de la empresa.

**Ilustración 13: EJEMPLO DE PUBLICIDAD DE LOS REGINAS EN PRENSA**



Fuente: (Digital, 2016)

Los anuncios de la empresa, son principalmente publicitarios, pues el objetivo principal es aumentar el número de consumidores.

Sería interesante para la empresa, realizar publicidad en redes sociales, con el fin de darse a conocer e incentivar a los posibles clientes para que disfruten de sus servicios, generando también la necesidad de desplazarse hasta Cantabria y aumentar el turismo de la comunidad.

Por cuestiones fundamentalmente económicas, se descarta la publicidad en medios audiovisuales, aunque se pueden realizar cuñas publicitarias en radio cada cierto tiempo a nivel regional.

Por otro lado, puede recurrir también al merchandising, diseñando por ejemplo camisetas con el logo de la empresa para regalárselas a aquellos que celebran su despedida de soltero/a, cumpleaños, jubilación, etc. y ofrecer piruletas con el logo de la empresa en el envoltorio a aquellas personas que adquieren su ticket en el punto de venta. Se recomienda también incluir una frase o eslogan que caracterice a la empresa, fácil de recordar y sencilla, con el fin de llamar más la atención de los consumidores y que facilite el recuerdo de la empresa.

### 3) Promoción de ventas

La promoción de ventas es una herramienta del mix de comunicación que se emplea para apoyar a la publicidad y a las ventas personales. Es decir, mientras que la publicidad y la fuerza de ventas dan las razones por las que se debe comprar el producto o servicio, la promoción de ventas da los motivos por lo que se debe comprar lo antes posible.

Ricardo Romero, autor del libro “Marketing”, define la promoción de ventas como un “conjunto de ideas, planes y acciones comerciales que refuerzan la venta activa y la publicidad, y apoyan el flujo del producto al consumidor”.

Existen tres características que distinguen las actividades de promoción de ventas:

- Selectividad: límites y objetivos claros.
- Intensidad y duración: la efectividad de la promoción de ventas se pone de manifiesto cuando se implementa de forma intensa y durante un corto periodo de tiempo.
- Resultados a corto plazo: incitar a una respuesta rápida mediante la promesa de otorgar una recompensa, obteniendo resultados inmediatos pero efímeros.

Existen además, dos tipos de audiencia meta:

- Los consumidores: pueden ser usuarios comerciales (ej. Empresa que adquiere material de oficina) o domésticos (ej. ama de casa que compra alimentos para su familia).
- Los comerciantes y distribuidores: generalmente son los intermediarios.

La audiencia meta de Los Reginas son los consumidores, por lo que entre sus objetivos se encuentran:

- Estimular las ventas de los productos o servicios establecidos.
- Atraer nuevos mercados.
- Aumentar las ventas en las épocas críticas.
- Dar a conocer los cambios en los productos existentes.

En este aspecto, la empresa está presente en diferentes actos que se organizan. A continuación se muestran algunos ejemplos:

Fue una de las empresas colaboradoras con la Semana Internacional del Cine en Santander, que se celebraba el pasado mes de junio. Banderas de Los Reginas y carteles publicitarios estuvieron presentes en el centro Botín, así como en los principales parkings del centro de la ciudad durante esos días, además de aparecer en la publicidad del propio evento y en otros puntos destacables de la ciudad.

Otra actividad con la que la empresa lleva varios años colaborando, es con el Día Mundial de los Océanos, que organiza Mourosub junto a Ecoturismo Bahía de Santander.

Para aquellos periodos en los que existe menos demanda de los servicios de la empresa, se proponen las siguientes ideas:

- 3x2 en los viajes, es decir, paga dos y lleva tres, ya sea para ese mismo día para varias personas, o para canjear en días diferentes. Con esto, lo que se conseguiría es aumentar el número de clientes y de ventas.
- Para el caso de los eventos, se propone la realización de descuentos por edad, es decir, descuento de un 15% para aquellos que celebren un evento con nosotros y hayan nacido en un año determinado, o su edad se encuentre en un rango elegido previamente por la empresa, como por ejemplo de 25 a 40 años.

- Descuento para aquellos que celebren el día de su cumpleaños en nuestros barcos, por lo que se le otorgará algún tipo de gratuidad (ej. hora extra gratis, dj incluido sin pago extra, decoración y tarta de cumpleaños de forma gratuita, etc.).
- Realización de sorteos de un paseo gratis en algunas de las excursiones o traslados diarios a través de las redes sociales de la empresa, con la condición de seguir a la empresa en redes sociales, dar me gusta en alguna publicación y mencionar a varios amigos. De ésta forma se da a conocer y se difunde la imagen de la empresa sin realizar grandes inversiones en publicidad.

#### 4) Relaciones públicas

Las relaciones públicas son un conjunto de acciones de comunicación estratégica, coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, cuyo principal objetivo es fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras de la empresa.

Las relaciones públicas constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización y ejecuta programas de acción y comunicación para ganar la comprensión y aceptación del público. Cuando se hace referencia al público, abarca tanto al interno (empleados), como al externo (clientes, proveedores, prensa, etc.).

La empresa en cuestión, realiza numerosas acciones para diferentes grupos:

- Las relaciones con los empleados: se encarga de motivar y formar a los empleados. Además, periódicamente se realizan reuniones entre algunos empleados con el jefe para realizar un seguimiento de la empresa y de los servicios realizados, pudiéndose aportar opiniones o sugerencias.
- Las relaciones con los medios de comunicación: Los Reginas son noticia en numerosas ocasiones en diferentes periódicos de la región. Asimismo, se realizan colaboraciones con algunos medios de comunicación, como es el caso de la entrevista concedida por la Directora Comercial al programa Aquí la Tierra, emitido por TVE, en el que se presentaba a la empresa, y se daban a conocer los servicios que ofrece la misma.
- Las relaciones con los clientes: la principal vía de comunicación de la empresa al público es la página web, en la que se actualizan los contenidos a la mayor brevedad, informando así de los eventos y novedades que se desarrollarán, así como de cualquier cambio (horarios, excursiones, nuevos servicios, etc.). También existe un correo electrónico y un teléfono de contacto, mediante los cuales los clientes pueden ponerse en contacto con la empresa.
- Patrocinio: la empresa colabora en diferentes eventos, principalmente deportivos, a los que acude con sus barcos promocionando la misma. En futuras ocasiones, la empresa podría colaborar en eventos como inauguraciones de nuevos locales en la ciudad o actividades desarrolladas por distintas asociaciones (por ejemplo, ser patrocinadora de actividades realizadas por la Noche es Joven).

## 7. PLAN PARCIAL DE COMUNICACIÓN EN INTERNET

Tanto Internet como las redes sociales, son una gran fuente de información en la actualidad.

### *Página Web*

La página web de Los Reginas ([www.losreginas.com](http://www.losreginas.com)), está dividida en subapartados: Los Reginas, Rutas en Barco, Servicios, Novedades, Contacto, Vista 360º y comprar tickets. En la parte superior izquierda, encontramos un enlace directo para comprar tickets online o para consultar horarios, mientras que en la derecha aparece el teléfono de contacto y un enlace a las redes sociales Facebook, YouTube e Instagram.

En la parte central, aparecen fotografías de alta calidad y gran tamaño que se van cambiando, mientras que debajo aparecen imágenes con un tamaño reducido a través de las cuales podemos acceder a explicaciones más amplias del servicio en cuestión.

En la parte inferior, encontramos un llamativo apartado, en el que aparecen el número total de pasajeros del año, total de rutas con las que cuenta, total de viajes y excursiones realizados hasta el momento. Seguidamente encontramos el Contacto (e-mail, teléfono, fax, dirección), ubicación, tickets y novedades.

Se trata de una página dinámica, que guarda coherencia con los colores de la empresa (azul, rojo, blanco) y se actualiza periódicamente. Sin embargo, la estructura de la misma no es del todo correcta, pues existen secciones que se repiten en varias ocasiones. Se trata de un aspecto que se debe tener en cuenta para actualizaciones futuras, pudiendo obtener un mejor aprovechamiento del espacio, con posibilidad de incluir nuevas secciones o ampliar otras.

Se podría incluir una sección destinada a Opiniones y Recomendaciones, en la que clientes reales publiquen comentarios con sus impresiones y experiencias, e incluso fotografías, la cual puede impulsar a otros posibles clientes a disfrutar de los servicios de la empresa.

### *Redes sociales*

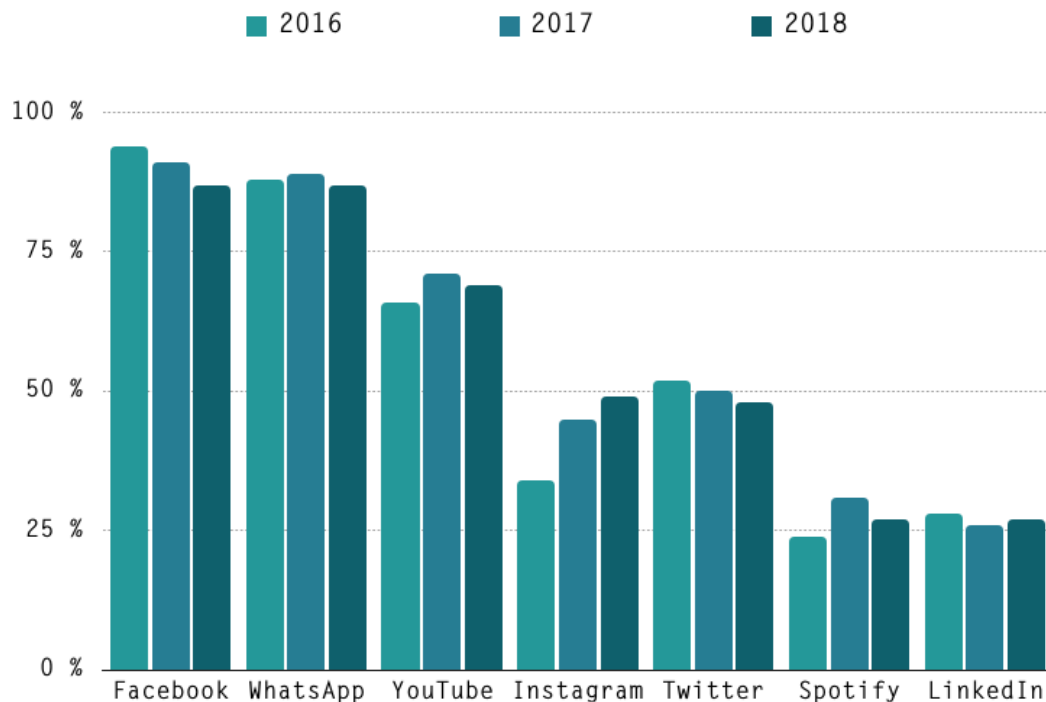
Las redes sociales son hoy en día un medio de comunicación bidireccional entre las marcas y los compradores, pudiendo ser utilizadas como instrumentos de marketing para mejorar la imagen de la marca, realizar promociones, analizar la actitud del consumidor frente a la marca, fidelizar a los clientes o incluso, vender directamente.

Son varios los estudios que confirman que muchas empresas son conscientes de la necesidad de estar presentes en las redes sociales. Sin embargo no vale sólo con estar presentes, sino que es necesaria una presencia activa, gestionando continuamente el contenido que se comparte, así como el dialogo que se mantiene con los seguidores.

A continuación, se muestra un gráfico del uso de las redes sociales en 2018, en comparación con 2016 y 2017.



**Ilustración 14: COMPARATIVA DEL USO DE LAS REDES SOCIALES 2016-2018**



*Fuente: IAB. Base: usuarios de Internet.*

### *Facebook*

Esta red ofrece un sinfín de posibilidades en cuanto a la gestión de la comunicación con los clientes y potenciales clientes.

Hoy en día Facebook es una gran plataforma para las empresas, siendo el segundo canal con más tráfico web en el mundo (justo detrás de Google) y la red social más utilizada. Muchos de los usuarios consultan las redes sociales de un negocio antes de acudir al mismo, siendo Facebook la primera opción de búsqueda.

Pasando al análisis del Facebook de la empresa, ésta tiene 3.150 seguidores, y a 3.109 personas les gusta la página. Además, tiene una puntuación de 4.9 sobre 5, basada en la opinión de 46 personas, pero únicamente es recomendada por 13.

Las publicaciones, en la mayoría de los casos, no destacan por ser demasiado llamativas, recibiendo éstas menos de 100 likes y una media de 2 comentarios por publicación. A pesar de que en los meses de verano la página se actualiza a menudo, no genera contenido suficientemente interesante, siendo las publicaciones poco ingeniosas.

De igual forma, el nombre de la página oficial de Facebook de Los Reginas, puede conllevar a confusión pues es Los Reginas Ferrys, en vez de Los Reginas.

Este es un aspecto clave en el que la empresa debe trabajar, pues se trata de un recurso muy efectivo a la hora de llegar a nuestro público objetivo, cuyo coste es relativamente bajo. Es conveniente para la empresa trabajar en este sentido, y ponerse en manos de

profesionales, ya sea para que ellos actualicen ésta red social, o para formar a los trabajadores de la empresa que se encargan de su mantenimiento.

### *Instagram*

Instagram es la tercera red social más visitada seguida de Facebook y WhatsApp, convirtiéndose poco a poco en un Facebook más artístico donde subir fotografías y marcas favoritas. De esta red social, destaca su carácter visual, lo que está permitiendo a las marcas llegar a sus potenciales clientes de una manera más creativa, menos comercial y que genera más engagement. El Marketing de *influencers* es especialmente significativo en esta red social, siendo el tipo de publicidad más utilizado en la misma.

Los Reginas cuenta con 707 seguidores, 201 seguidos y 57 publicaciones en Instagram. El contenido mayormente es el mismo que utiliza en Facebook, sin apenas texto ni Hashtags. Prácticamente no hay comentarios en las publicaciones, con claras diferencias de “me gusta”, pudiendo encontrar publicaciones con 37 frente a otras que llegan o se acercan a los 100.

La descripción elegida por la empresa es la siguiente:

*Los Reginas Paseos en Barco.  
Excursiones y eventos en la bahía de Santander. #losreginas*

A pesar de que resume la actividad de la empresa, es una descripción insuficiente, por lo que debería revisarse y actualizarse, con el fin de resultar más atractiva y profesional, y de esta forma atraer a un mayor número de seguidores y clientes potenciales.

Tal y como ocurre con Facebook, la empresa aún tiene que explotar este recurso que le permitirá llegar a un mayor público objetivo. Entre las acciones que puede llevar a cabo, se encuentra colaborar con los famosos *influencers* para que publiciten su marca, siendo una buena candidata la conocida María Pombo (la cual posee un gran número de seguidores) puesto que veranea en Cantabria y en ocasiones, hace uso de los servicios de Los Reginas.

### *YouTube*

Es la segunda red social más utilizada con más de 1.500 millones de usuarios. Se trata de un sitio web en el que los usuarios pueden compartir sus videos, de temáticas muy diferentes pudiendo generar un enorme impacto viral para las maras.

La empresa cuenta también con un canal de Youtube, con enlace directo desde su página web. Únicamente cuenta con 13 suscriptores y tiene publicados dos videos y, aunque uno de ellos cuenta con 3.726 visualizaciones y un comentario, el otro cuenta con 242 y no tiene ningún comentario. Además, uno fue publicado hace dos años y el otro hace uno, por lo que está bastante desactualizado.

En cuanto a las redes sociales de Los Reginas, se podría decir que “son una asignatura pendiente”, por lo que la empresa debe tomar medidas, y contar con la colaboración de un profesional, pues ya hemos visto la utilidad y alcance de las mismas en la actualidad.

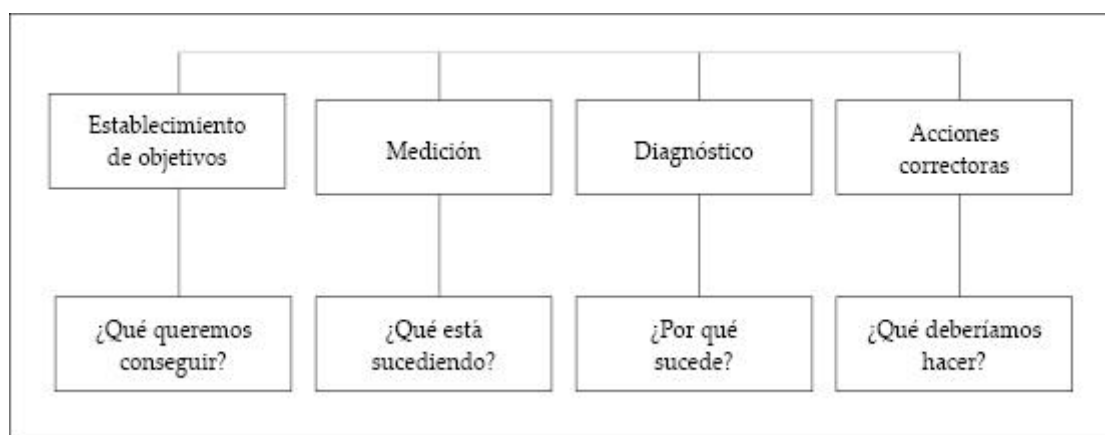
## 8. EJECUCIÓN Y CONTROL

Una vez puesto en marcha el Plan de Marketing, es necesario llevar a cabo un control a fin de asegurar el logro de los objetivos propuestos en él.

El control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten conocer el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. Asimismo, llevando a cabo éste control se intentará conocer los posibles fallos con el fin de aplicar soluciones y medidas correctoras en la mayor brevedad posible.

Philip Kotler resume el proceso de control en el siguiente gráfico:

**Ilustración 15: EL PROCESO DE CONTROL**



Fuente: Philip Kotler. La Dirección de Marketing.

Entre las principales claves del éxito de las empresas se encuentra la satisfacción de los clientes, por lo que una de las medidas de control a desarrollar es la realización de encuestas a los clientes para conocer su opinión y valoración de nuestros servicios.

Para la realización y envío de la misma, se recurrirá a herramientas profesionales como Qualtrics, plataforma sencilla que facilita la creación, así como la distribución de encuestas a todo tipo de públicos a través de diferentes canales.

Las encuestas serán enviadas a aquellos clientes que ya hayan disfrutado de los servicios de la empresa, sin esperar grandes periodos de tiempo entre el uso del servicio y el envío de las mismas.<sup>16</sup>

Asimismo, se recomienda realizar un control mensual de las ventas, para comprobar el efecto de las acciones llevadas a cabo. Los meses en los que más nos mejorar los resultados son aquellos en los que la demanda es menor, por lo que se tendrán en cuenta las acciones promocionales, así como publicitarias, especialmente en redes sociales. Para evaluar el impacto de estas acciones, nos ayudaremos de herramientas como Google Analytics y SproutSocial, que nos ofrecerán información sobre los clics en las publicaciones, qué banners tienen más impacto, aquellos espacios que son más atractivos en la web, o incluso contabilizar el número de seguidores por género.

Una vez realizado dicho análisis, decidiremos si la inversión es adecuada o si debemos tomar acciones correctoras.

Por otro lado, para seguir un control de las acciones implementadas se desarrollarán reuniones periódicamente con todos los empleados, especialmente con los que interactúan directamente con los consumidores, con el fin de conocer sus propuestas

<sup>16</sup> Véase ANEXO I para consultar la encuesta.

de mejora, así como posibles problemas que hacen que no aumenten las ventas o que los servicios prestados no tengan la calidad requerida.

Asimismo, se realizarán análisis sobre el desarrollo de las nuevas actividades, con el fin de conocer el tráfico de clientes que atraen, así como su satisfacción, o la viabilidad de su impartición.

## **9. PRESUPUESTO**

Para conocer el estado económico de la empresa y hacernos una idea de su estado actual, se ha recurrido al último informe publicado por AXESOR sobre Los Reginas, el cual notifica que tiene un capital superior a 100.000€, y su importe de ventas oscila entre los 750.001€ y 1.500.000€

A continuación se presenta una tabla resumen de lo que podría ser el presupuesto anual de la empresa en el próximo ejercicio:

**Tabla 14: PRESUPUESTO FICTICIO DE LOS REGINAS PARA 2019**

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	IMPORTE
EMPLEADOS	Sueldo empleados	256.000,00 €
FORMACIÓN	Cursos de formación para empleados	420 €
SEGUROS	Seguro náutico, seguro de empleados, etc.	8.160 €
MANTENIMIENTO BARCOS	Combustible, reparación, mantenimiento general	24.312 €
GASTOS GENERALES	Luz, agua, teléfono	1.690 €
ALQUILER	Oficina en Paseo Pereda nº23	21.600 €
PERMISOS	Permisos para poder realizar su actividad diaria	630 €
IMPUESTOS	Impuestos obligatorios para todas las empresas	35.680 €
MATERIAL DE OFICINA	Bolígrafos, rotuladores, grapas, cartuchos de impresoras, folios...	12.034 €
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS INFORMÁTICOS	Revisiones o reparaciones de los equipos informáticos de la empresa	7.200 €
PUBLICIDAD	Medios impresos, medios de comunicación, publicidad online, eventos...	13.600 €
<b>TOTAL</b>		<b>381.326,00 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## 10. CONCLUSIONES

Una vez realizado el presente estudio, la primera gran conclusión que obtenemos es la relevancia que poseen las experiencias en la actualidad y, especialmente en el turismo. Hoy en día, para diferenciarse de los competidores (además de tener en cuenta la calidad del producto, precio competitivo y satisfacción del cliente), es necesario generar experiencias con las que los consumidores se sientan identificados.

Actualmente, dichas experiencias son fuentes de emociones, y las emociones son el motor de la toma de decisiones.

En la actualidad, no vale únicamente con vivir estas emociones, sino que son muchas las personas que tienen la necesidad de compartirlas. En este sentido toman gran importancia las redes sociales, cuyo alcance es especialmente elevado, siendo una herramienta fundamental para las empresas.

Respecto a la empresa caso de estudio, gracias a los servicios ofertados se ha adaptado a la perfección en lo que a las experiencias se refiere, ofreciendo servicios únicos y diferentes a los clientes. Por otro lado, tomamos consciencia del gran recorrido profesional que tiene la empresa, por lo que cuenta con grandes ventajas competitivas frente a posibles competidores. En este momento, el principal cometido de la empresa es potenciar estas ventajas y difundirlas, con el objetivo de que un mayor número de clientes las conozcan.

Sin embargo, siempre debemos pensar en mejorar, y más en la época de continuos cambios en la que nos encontramos, por lo que todas las empresas, y en este caso concreto Los Reginas, deben actualizarse y renovarse continuamente.

Si se llevan a cabo las recomendaciones propuestas, como es el caso de realizar clases de baile a bordo de los barcos de forma continuada, o añadir el servicio de fotografías en el mar, la demanda en los meses de menos afluencia aumentará.

Por otro lado, la empresa debe actualizarse y renovarse en materia online, especialmente con sus redes sociales, por lo que sería interesante dejarlo en manos de profesionales o invertir en formación para la persona que se ocupe de este cometido.

En definitiva, si se siguen a cabo las propuestas citadas a lo largo del presente estudio, se garantiza la supervivencia de la empresa, así como un aumento de la demanda, especialmente en épocas en las que ésta es menor.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Andrews, Kenneth Richmond. 1977.** *El concepto de estrategia de la empresa*. s.l. : Universidad de Navarra S.A., 1977.

**Arozamena, Isabel. 2015.** El Diario Montañés. [www.eldiariomontanes.es](http://www.eldiariomontanes.es). [En línea] 02 de 23 de 2015. [Citado el: 18 de 08 de 2018.]  
<https://www.eldiariomontanes.es/santander/201502/23/nueva-compania-barcos-turisticos-20150222205156.html> .

**AXESOR.** [www.axesor.es](http://www.axesor.es). [En línea] [Citado el: 19 de 09 de 2018.]  
[https://www.axesor.es/Informes-Empresas/542281/LOS\\_REGINAS\\_SOCIEDAD\\_LIMITADA.html](https://www.axesor.es/Informes-Empresas/542281/LOS_REGINAS_SOCIEDAD_LIMITADA.html).

**Barro, Argemio. 2017.** El confidencial. [www.elconfidencial.com](http://www.elconfidencial.com). [En línea] 23 de Julio de 2017. [Citado el: 20 de Junio de 2018.]  
[https://www.elconfidencial.com/mundo/2017-07-23/donald-trump-turismo-caen-visitas-inmigracion-eeuu\\_1416624/](https://www.elconfidencial.com/mundo/2017-07-23/donald-trump-turismo-caen-visitas-inmigracion-eeuu_1416624/).

**Bengoechea, Bruno Pujol. 1999.** *Diccionario de Marketing*. s.l. : Cultural, S.A. de Ediciones, 1999.

**Bilboats.** <http://www.bilboats.com/>. [En línea] <http://www.bilboats.com/>.

**Bucklin, Lous P. 1966.** *A theory of distribution channel structure*. s.l. : University of California, 1966.

**Cañón, Juan Carlos. 2009.** [En línea] [Citado el: 12 de 09 de 2018.]  
<https://es.slideshare.net/jcanon1111/fundamentos-de-mercadeo>.

**Cetelem, El Observatorio. 2016.** El Observatorio Cetelem. [En línea] 19 de Diciembre de 2016. [Citado el: 15 de Julio de 2018.]  
<https://elobservatoriocetelem.es/2016/12/19/observatorio-cetelem-e-commerce-2016/>.

**Digital, Gente. 2016.** [www.gentedigital.es](http://www.gentedigital.es). [En línea] 14 de 07 de 2016.  
<http://www.gentedigital.es/upload/issuu/201607/7424.pdf>.

**Economista, El. 2016.** [www.eleconomista.es](http://www.eleconomista.es). [En línea] 2016. <http://ranking-empresas.eleconomista.es/REGINAS.html>.

**EFE, Agencia. 2018.** EFE: Agencia EFE. [www.efe.com](http://www.efe.com). [En línea] 22 de 03 de 2018. [Citado el: 5 de 08 de 2018.] <https://www.efe.com/efe/espana/economia/el-turismo-aporte-172-900-millones-al-pib-espanol-en-2017-un-5-7-mas/10003-3561004> .

**ElDiario.es. 2018.** ElDiario.es. [www.eldiario.es](http://www.eldiario.es). [En línea] 02 de Febrero de 2018. [Citado el: Julio de 6 de 2018.] [https://www.eldiario.es/economia/ingreso-disponible-Espana-debajo-anterior\\_0\\_737726633.html](https://www.eldiario.es/economia/ingreso-disponible-Espana-debajo-anterior_0_737726633.html).

**Empresarios, Círculo de. 2018.** Círculo de empresarios. [circulodeempresarios.org](http://circulodeempresarios.org). [En línea] 4 de Mayo de 2018. [Citado el: 14 de Junio de 2018.]  
<https://circulodeempresarios.org/publicaciones/asi-esta-la-economia-mayo-2018/>.

**EpData. 2018.** EpData. [www.epdata.es](http://www.epdata.es). [En línea] 2018. [Citado el: 10 de Julio de 2018.] <https://www.epdata.es/datos/paro-cada-comunidad-autonoma-epa-ine/11/cantabria/294>.

**Espinosa, Roberto. 2015.** ESTRATEGIAS DE MARKETING. CONCEPTO, TIPOS Y EJEMPLOS. *www.robertoespinosa.es*. [En línea] 16 de 01 de 2015. [Citado el: 26 de 08 de 2018.] <https://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/> .

**FRONTUR. 2018.** Estadística de Movimientos Turísticos en Frontera. [En línea] 07 de 2018. [Citado el: 5 de 09 de 2018.] <https://www.ine.es/daco/daco42/frontur/frontur0718.pdf>.

**Estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras.** *Instituto Nacional de Estadística*. [En línea] 31 de Enero de 2017. [Citado el: 2 de Julio de 2018.] <https://www.ine.es/daco/daco42/frontur/frontur1216.pdf>.

**Gobierno de Cantabria, Cantabria Infinita, Cantur, Liébana Cantabria Año Jubilar. 2018-2019.** Plan de Marketing Turístico de Cantabria. [En línea] 2018-2019.

**ICANE. 2017.** *Perfil del Turista en Cantabria*. 2017.

**Kotler, Philip. 2008.** *Fundamentos de Marketing*. s.l. : Prentice Hall Mexico, 2008.

**Kotler, Philip, y otros. 2000.** *Dirección de Marketing*. s.l. : Prentice Hall Mexico, 2000.

**Mar, Ribamontan al. 2018.** *www.ribamontanamar.es*. [En línea] 2018. <http://www.ribamontanamar.es/transporte-somo-santander/>.

**Mateos, Manuel Rivera. 2013 .** *El turismo experiencial como forma de turismo responsable e intercultural*. Córdoba : s.n., 2013 .

**Menéndez, Victor Bedia. 2016 .** *Desarrollo y oportunidades de la empresa marítima en el sector turístico*. Santander : s.n., 2016 .

**MGlobal. 2015.** Apuntes de Marketing Razonable. *www.mglobalmarketing.es*. [En línea] 9 de 02 de 2015. <https://mglobalmarketing.es/blog/de-la-segmentacion-de-mercados-al-exito-del-plan-de-marketing/>.

**Periódico, El. 2018.** *www.elperiodico.com*. [En línea] 4 de 04 de 2018. [Citado el: 10 de 08 de 2018.] <https://www.elperiodico.com/es/economia/20180404/espana-comienzo-2018-subida-turismo-6733444> .

**Porrás, Camen. 2018.** Hosteltur. *www.hosteltur.com*. [En línea] 02 de 07 de 2018. [Citado el: 12 de 08 de 2018.] [https://www.hosteltur.com/128898\\_frontur-caen-llegadas-britanicos-alemanes-suben-mercado-ruso.html](https://www.hosteltur.com/128898_frontur-caen-llegadas-britanicos-alemanes-suben-mercado-ruso.html) .

**Porter, Michael. 1985.** *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. s.l. : Grupo Editorial Patria, 1985.

**Prahalad, Gary Hamel y C. K. 1995.** *Compitiendo por el futuro*. 1995.

**REGINAS, LOS.** *www.LosReginas.es*. [En línea]

**Romero, Ricardo. 2005.** *Marketing*. s.l. : Palmir, 2005.

**Salud, Min. 2018.** *www.minsalud.gov.co*. [En línea] 2018. [Citado el: 7 de 09 de 2018.] <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>.



**Salvatierra, Javier. 2018.** El País. *www.elpais.com*. [En línea] 18 de 05 de 2018.  
[Citado el: 05 de 08 de 2018.]  
[https://elpais.com/economia/2018/04/18/actualidad/1524052723\\_469591.html](https://elpais.com/economia/2018/04/18/actualidad/1524052723_469591.html) .

**Sánchez, María Dolores García. 2008.** *Manual de Marketing*. s.l. : ESIC , 2008.

Santander Bahía Tours. [En línea] <https://www.santanderbahiatours.com/>.

**Santander, Agenda Local. 2018.** Agenda Local Santander. *www.a21santander.com*.  
[En línea] 2018. <http://www.a21santander.com/infoambiental/elementosgestion.aspx>.

**Schoemaker, Raphael Amit Paul J. H. 1993.** Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*. 1993, Vol. 14.

**Vargas, Germán Velásquez. 2015.** Puro Marketing. [En línea] 19 de 09 de 2015.  
[Citado el: 15 de 09 de 2018.] <http://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2015/09/estrategias-de-distribucion-plaza-en-la.html> .

**Victoria, Juan Ventura. 2009.** *Análisis estratégico de la empresa*. s.l. : Paraninfo, 2009.

## 12. ANEXOS

### 1. Encuesta de Satisfacción de clientes

#### GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN ESTA ENCUESTA

- Fecha: \_\_\_\_\_
- Sexo:  

Hombre	Mujer
--------	-------
- Edad: \_\_\_\_\_
- Nivel de renta:  

Menos de 1000	
Entre 1000 y 2000	
Entre 2001 y 3000	
Más de 3000	
- Nivel de estudios:  

Sin estudios	
Primarios	
Medios	
Superiores	
- Lugar de procedencia: \_\_\_\_\_

#### 1. ¿A través de qué medios conoció nuestra empresa?

La conozco desde siempre	
A través de amigos y/o familiares	
A través de Internet	
A través de las Redes Sociales de la empresa	
Otros (Indique cuál)	

#### 2. ¿Es la primera vez que utiliza los servicios de nuestra empresa?

- ☐ SÍ  
☐ NO

#### 3. El motivo del uso de nuestros servicios fue...

Traslado Santander-Somo-Pedreña	
Celebración de un evento (Indique de qué tipo)	
Realizar una de las excursiones (Indicar cuál)	
Otros (Indique cuál)	

## PLAN DE MARKETING: LOS REGINAS S.L.

4. Por favor, valore del 1 al 5 la calidad del servicio ofrecido  
(1 = "Total desacuerdo"; 5 = "Totalmente de acuerdo")

	TOTAL DESACUERDO			TOTAL ACUERDO	
Los horarios son adecuados	1	2	3	4	5
El precio es adecuado	1	2	3	4	5
La duración del servicio es adecuado	1	2	3	4	5
El personal es agradable	1	2	3	4	5
El estado de los barcos es adecuado	1	2	3	4	5

5. En relación al servicio prestado, valore los siguientes aspectos:

Visita aburrida	<b>-3 -2 -1 0 +1 +2 +3</b>	Visita entretenida
Mucha aglomeración de gente		Poca aglomeración de gente
Largas colas de espera		Cortas colas de espera
Poco interactivo		Muy interactivo
Poco innovador	<b>-3 -2 -1 0 +1 +2 +3</b>	Muy innovador

6. Propuestas de mejora o sugerencias:

---